

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM MATAGALPA**



**TEMA:**

**“INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA DEMANDA DE SERVICIO DEL HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA, DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, EN EL AÑO 2015”.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIO CON ÉNFASIS EN MERCADEO.**

**AUTORA:**

**Lic. ANA YASYLING VILLEGAS PRAVIA**

**TUTORA:**

**MSc. MAYRA LIZET MENDOZA RODRÍGUEZ**

**MATAGALPA, DICIEMBRE 2016**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM MATAGALPA**



**TEMA:**

**“INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA DEMANDA DE SERVICIO DEL HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA, DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, EN EL AÑO 2015”.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIO CON ÉNFASIS EN MERCADEO.**

**AUTORA:**

**Lic. ANA YASYLING VILLEGAS PRAVIA**

**TUTORA:**

**MSc. MAYRA LIZET MENDOZA RODRÍGUEZ**

**MATAGALPA, DICIEMBRE 2016**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
CARTA AVAL .....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
III. ANTECEDENTES .....	6
IV. JUSTIFICACIÓN.....	9
V. OBJETIVOS .....	11
VI. MARCO TEÓRICO.....	12
6.1. Estrategias Competitivas.....	12
6.1.1. Estrategias .....	13
6.1.1.1. Tipos de Estrategias .....	14
6.1.2. Competitividad Empresarial.....	29
6.1.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter.....	30
6.1.2.2. Determinantes de la competitividad empresarial .....	39
6.2. La Demanda de Servicio .....	47
6.2.1. Importancia del buen servicio .....	47
6.2.2. Comportamiento de la Demanda del Servicio .....	55
6.2.2.1. Tipos de Comportamiento de la demanda.....	56
6.2.3. Cambios en la Cantidad Demanda .....	57
6.2.3.1. Factores que inciden en el cambio de la cantidad demandada. ....	57
6.2.4. Cambio en la Curva de la Demanda .....	58
6.2.4.1. Tipos de cambios en la curva de la demanda:.....	58
6.2.5. Factores Determinantes de la Demanda.....	60
6.2.5.1. Tipos de factores determinantes de la demanda.....	61

6.3.	Incidencia de las estrategias competitivas en la demanda del servicio.....	62
6.3.1.	Filosofía Empresarial. ....	63
6.3.1.1.	Declaración de la Misión .....	63
6.3.1.2.	Declaración de la Visión:.....	65
6.3.1.3.	Valores Empresariales.....	65
6.3.2.	Análisis FODA.....	67
6.3.2.1.	Análisis de factores Internos.....	68
6.3.2.2.	Análisis de Factores Externos .....	70
6.3.2.3.	Diagnóstico FODA.....	72
6.3.2.4.	Determinación de Estrategias.....	72
6.3.2.5.	Plan de acción.....	73
VII.	HIPÓTESIS .....	77
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	78
8.1.	Tipo de Estudio.....	78
8.1.1.	Según el Paradigma Filosófico.....	78
8.1.1.1.	Paradigma Positivista .....	78
8.1.2.	Según la Profundidad del Estudio.....	79
8.1.3.	Según su Cobertura Temporo – Espacial.....	80
8.1.4.	Según el Diseño.....	81
8.2.	Enfoque de Estudio .....	81
8.2.1.	Cuantitativo.....	81
8.2.2.	Con Elementos Cualitativos .....	82
8.3.	Universo, Población y Muestra .....	83
8.3.1.	Universo .....	83
8.3.2.	Población .....	83
8.3.3.	Muestra .....	83
8.4.	Tipo de Muestreo .....	84
8.4.1.	No Probabilístico.....	84
8.4.1.1.	Por Conveniencia .....	84
8.5.	Métodos Teóricos y Empíricos de datos .....	85

8.5.1.	Métodos .....	85
8.6.	Plan de Análisis de Resultados .....	87
8.6.1.	Análisis Estadístico .....	87
8.6.2.	Análisis Cualitativo .....	87
8.7.	Plan de Recolección de datos.....	88
8.7.1.	Técnicas y su Descripción .....	88
8.7.2.	Instrumentos y su Descripción .....	89
8.7.3.	Proceso de Validación de Instrumentos .....	91
IX.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	93
X.	CONCLUSIONES.....	143
XI.	RECOMENDACIONES.....	144
XII.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	145
XIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	153
XIV.	ANEXOS	

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS Y A MI FAMILIA**

A Dios todo poderoso, por estar conmigo siempre en todos mis proyectos personales, por ser mi guía espiritual y mejor amigo.

A mi mamá: Anabell Pravia Valdivia, quién es y será siempre, mi fuerza inspiradora y modelo de auto realización personal.

A mi hermana Keyla María Villegas Pravia y mi adorada sobrina Analía quiénes con su apoyo, alegría y cariño me motivan y hacen más fácil cualquier camino a seguir.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Creador Supremo por el cual es posible nuestra existencia.

A mi tutora, Msc. *Mayra Lizet Mendoza Rodríguez*, quien me brindó su apoyo incondicional en la coordinación del presente trabajo investigativo, compartió conmigo sus conocimientos y sugerencias para la elaboración de la presente investigación.

A todos los docentes e invitados especiales que apoyaron este programa de maestría y compartieron sus conocimientos y experiencia laboral durante cada encuentro de estudio.

A la Universidad, por todo el trabajo y empeño de llevar la educación profesional con libertad de oportunidades a nuestra sociedad.

A mis amigos y compañeros de estudio Tamara, Francis, y Uriel, quiénes me brindaron su amistad, confianza y apoyo para continuar en la culminación de esta meta en común, compartiendo alegría, frustración, cansancio, gozo y conocimientos.

A los propietarios de la Empresa, por haberme recibido con tanto respeto y haberme brindado parte de su tiempo para lograr recopilar toda la información que se necesitaba en esta investigación.

A los funcionarios de las diferentes Instituciones, que formaron parte de este estudio. Gracias por compartir conmigo su quehacer profesional. Muchas gracias

***Ana Yasyling Villegas Pravia***



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**

**FAREM – MATAGALPA**

## **CARTA AVAL**

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado: *“Incidencia de las estrategias competitivas implementadas en la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015”*, elaborado por la Licenciada **Ana Yasyling Villegas Pravia**, corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con mucho grado de independencia, iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de la investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Máster en Administración de Negocio con Énfasis en Mercadeo.

Se extiende la presente a los quince días del mes de Diciembre del año dos mil diez y seis.

**MSc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

Tutora

## **RESUMEN**

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene el objetivo de analizar la incidencia de las Estrategias Competitivas implementadas en la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del Municipio de Matagalpa, en el año 2015.

El propósito del estudio es identificar las estrategias competitivas utilizadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra, hacer una descripción general de la demanda del servicio y valorar la incidencia de las estrategias utilizadas en la demanda del servicio.

Es importante que la empresa realice estudios sobre sus estrategias competitivas ya que, esto les permite implementar cambios para aprovechar oportunidades, superar debilidades y hacerle frente a la competencia.

Con base en los resultados obtenidos se encontró que las estrategias competitivas implementadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015 incidieron directamente en la demanda del servicio. Con lo cual se logró una demanda satisfecha no saturada; debido a que los clientes están atendidos adecuadamente, y el factor que la determina no es el precio, sino otros factores relacionados a las estrategias de marketing como la publicidad, promociones y ofertas; así mismo se puede considerar que han tenido excelente efectividad y se han aplicado oportunamente, para el cumplimiento de los objetivos del Hotel y Restaurante Selva Negra.

Palabras claves:

**Estrategia, Competitividad, Demanda y Servicio**

## **ABSTRACT**

The theme on which this research was conducted aims to analyze the impact of competitive strategies implemented in the demand for the service of Hotel and Restaurant Black Forest, the Municipality of Matagalpa, in 2015.

The purpose of the study is to identify the competitive strategies used by the Hotel and Restaurant Selva Negra, to give a general description of the service demand and to assess the incidence of the strategies used in the service demand.

It is important that the company conduct studies on its competitive strategies as this allows them to implement changes to take advantage of opportunities overcome weaknesses and face the competition.

Based on the results obtained, it was found that the competitive strategies implemented by the Hotel and Restaurant Selva Negra in the year 2015 directly affected the service demand. With that a satisfied demand was achieved unsaturated; Because customers are adequately served, and the determining factor is not price, but other factors related to marketing strategies Advertising, promotions and offers; Also can be considered to have had excellent effectiveness and have been applied in a timely manner, in order to fulfill the objectives of the Hotel and Restaurant Selva Negra.

Keyword:

**Strategy, Competitiveness, Demand and Service**

## **I. INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas se está produciendo un cambio de paradigma en la actividad económica que se basa en el conocimiento y que tiene como pilares fundamentales la globalización, el proceso de digitalización y los cambios en los patrones de demanda. Los autores (Vilaseca, Torrent, Lladós, & Garay, 2007) llaman a este proceso de digitalización que afecta a la industria turística “tercera revolución industrial”

Actualmente Nicaragua cuenta con buena participación en el mercado internacional con productos, sin quedarse atrás también los servicios, como resultado de las buenas relaciones gubernamentales, con estas buenas relaciones comerciales existentes, es conveniente aprovechar la oportunidad de potencializar más los diferentes sectores de la empresa hotelera.

Es notorio como el gobierno nicaragüense está apoyando el Turismo, tanto nacional como internacional, respaldando también con la ley 495 y producto de ello vienen surgiendo nuevos competidores con el mismo perfil, para lo cual todas las empresas hoteleras tienen que estar preparadas para hacerle frente con buenas estrategias competitivas, las que tienen que tener una relación directa con la demanda de los servicios para poder contrarrestar la presión competitiva.

En el presente estudio de investigación realizado, se analizó la incidencia de las Estrategias Competitivas implementadas en la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del Municipio de Matagalpa, en el año 2015. Donde se logró identificar las estrategias competitivas utilizadas, descripción general de la demanda del servicio y valoración de la incidencia de las estrategias utilizadas en la demanda del servicio.

Las variables analizadas son: Estrategias competitivas y demanda de servicio; la primera bajo dos dimensiones, tipo de estrategias y competitividad empresarial y la segunda bajo cuatro dimensiones, comportamiento en la demanda del servicio, cambio en la cantidad demandada, cambios en la curva de la demanda, factores determinantes de la demanda; dando lugar a una valoración desde la filosofía empresarial y análisis FODA.

El período estudiado es el año 2015, ya que es lo más cerca que se tiene para que los sujetos involucrados en la investigación puedan recordar sin lugar a dudas sobre los indicadores establecidos en los instrumentos, tales como las estrategias utilizadas y el comportamiento de la demanda.

Como se puede observar, este trabajo contiene elementos suficientes que llevan a realizar un análisis exhaustivo y cumplimiento a los Objetivos que se persigue, los que están apegados a la incidencia de las Estrategias Competitivas implementadas en la demanda del servicio.

Fueron sujetos de este estudio el propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, Clientes, Administrador, Contador y trabajadores de áreas relacionadas; así como también funcionarios del Instituto de Turismo (INTUR) y del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA).

También se hace referencia a los antecedentes, que describen pocos hechos acaecidos anteriormente y que sirven de referencia para el enriquecimiento de este estudio, de donde surgieron los indicios para la estructura del marco teórico, el cual se ajusta al propósito de éste estudio y ayuda a soportar desde cierta forma la hipótesis de investigación, que conduce a dar respuesta a los objetivos de manera categórica, ya que está orientada hacia la búsqueda de elementos que estén influyendo en el comportamiento de la demanda del servicio; facilitando la

Operacionalización de las variables, para la elaboración de los instrumentos y poder tenerlos como apoyo para la recopilación de la información que sirvió al estudio.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo y muestra, el tipo de muestreo, los métodos utilizados, plan de análisis de resultados y plan de recolección de datos. Posteriormente figura toda la información referente al análisis y discusión de resultados, ordenados conforme a la operacionalización e instrumentos aplicados.

Al final del documento se encuentran las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía, donde se describen todas las fuentes consultadas para fortalecer la científicidad de esta investigación y los anexos que soportan el contexto de la misma.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El término “Estrategias Competitivas” es poco conocido en los diferentes sectores de la micro y pequeña empresa nicaragüense, pero eso no significa que no estén aplicando técnicas referenciales sobre dicha disciplina.

En el caso del Hotel y Restaurante Selva Negra, su actividad comercial es el servicio de Restaurante y Hotel, es una empresa familiar, cuenta con reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional; internamente no cuenta con una estructura organizativa donde se establezcan los respectivos cargos y delimitaciones de funciones, es por esa razón que aplican estrategias de mercadeo y publicidad empíricamente.

Si bien es cierto el Restaurante y Hotel Selva Negra es reconocido tanto a nivel nacional como internacional, los propietarios no han visualizado proyectar la demanda de servicio; para lo cual requerirán de la implementación de estrategias que los lleve a incrementar la cantidad de clientes, para su crecimiento y desarrollo.

Por otro lado no se puede perder de vista, la creciente competencia que ha surgido con los diferentes programas gubernamentales por medio de INTUR y la ley MIPYME, que de igual forma vienen trabajando empíricamente, pero que no se puede descartar la posibilidad de crecer en conocimientos por medio de las capacitaciones recibidas en dichos programas.

De continuar estática en las actividades de mercadeo, el Restaurante y Hotel Selva Negra permanecerá con poca afluencia de clientes y desaprovecharán la oportunidad de alcanzar sus objetivos en un tiempo oportuno, beneficiando así a la competencia, dejándole abierta puertas que le permitirán la rivalidad del mercado y un crecimiento rápido de los pequeños competidores que vienen aprendiendo el sector, con el estudio de empresas de este tipo.

Es de suma necesidad analizar la incidencia que tienen las estrategias competitivas implementadas en la demanda del servicio del Restaurante y Hotel Selva Negra, ya que actualmente emplea estrategias empíricas, por lo tanto estas no están plasmada en un documento formal que les permita darle seguimiento, ya que por ejemplo: la publicidad que se le da a éste no resulta tan atractiva para atraer a los clientes, pero se les dificulta determinar si esta estrategia de marketing incide positiva o negativamente en la demanda del servicio brindado.

Con lo anteriormente planteado surge la siguiente pregunta de investigación:  
¿Cómo Inciden las Estrategias Competitivas implementadas en la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015?



### **III. ANTECEDENTES**

La estrategia competitiva, es considerada por (Porter, 2009) como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

La estrategia consistirá en aquella gestión que permite a la empresa ser única o exclusiva en lo que hace, y que le imprima un sello propio. Por el grado de importancia del tema, fue necesario investigar antecedentes concernientes. A nivel latinoamericano se encuentran documentadas tesis de grado y postgrado relacionados con el tema estrategias competitivas, entre las cuales se mencionan:

En la ciudad de Valencia, España, se documentó una tesis doctoral denominada “Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico”, presentada por (Carrillero Castillo, 2011), cuyo objetivo general fue: Impacto que pueda tener sobre el cliente, la implantación de una estrategia cliente céntrica en el hotel. La principal conclusión expresa que La calidad on-line ofertada por el hotel con servicio personalizado en internet causa un efecto positivo en el valor recibido por el cliente. Sin embargo no se puede afirmar que la calidad de la oferta multicanal realizado por el hotel cause un mayor valor percibido en el cliente.

En el Estado de Barcelona España, se presenta una tesis doctoral con el título “Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución”, presentada por (Jordi Garrido, 2012). Siendo su objetivo general Identificar las diferentes estrategias competitivas utilizadas en la distribución comercial. Las principales conclusiones del trabajo resaltan que, en España el funcionamiento del mercado de informática de consumo es homogéneo, se compete

de la misma manera, el comportamiento de la competencia es similar y las estrategias a utilizar por parte de los micros y pequeños detallistas son las mismas.

En Quito Ecuador, se encuentra tesis titulada “Análisis de la competitividad de las pequeñas imprentas ubicadas en el sector de Santa Clara en la ciudad de Quito”, presentada por (Sandoval & León García, 2012) siendo su objetivo general “analizar la competitividad de las pequeñas imprentas ubicadas en el sector de Santa Clara con la finalidad de identificar su nivel de competitividad y formular alternativas que les permitan ser más competitivos para poder mantenerse en el mercado que se encuentran. La principal conclusión detalla que el análisis de la competitividad reveló que en el sector de Santa Clara existe una competencia perfecta debido a que hay muchos competidores, en relación con el sector los productos que ofrecen son homogéneos y el mercado determina el precio y cada imprenta aceptará dicho precio como dato fijo sobre el que no se puede influir.

Así mismo, en el municipio de Guatemala, se encuentra una tesis para el grado académico de Licenciado, con el título "Estrategias de competitividad en el negocio de gasolineras, ante las actuales condiciones del mercado de combustibles en el municipio de Guatemala" presentado por (Alburez Valenzuela, 2003) con objetivo general, Determinar las estrategias genéricas de competitividad tomadas por los negocios de gasolineras, como respuesta a las actuales condiciones del mercado de combustibles en el municipio de Guatemala. Una de las principales conclusiones fue: Los negocios de gasolineras tienen muy poco poder de negociación ante sus "proveedores" de combustibles. Los contratos existentes entre las estaciones de servicio y sus proveedores de combustibles, les impide implementar estrategias que se adecuen a sus necesidades particulares.

En Nicaragua, (Molina Estrada & Bello Vallejos, 2011) presentaron una tesis para el grado académico de Licenciatura en Desarrollo Rural, con título Estrategia de comercialización de piña y pitahaya y sus derivados: vinos y mermeladas, para la

Cooperativa Agroindustrial de Productores de San Ignacio (COAPROSI), en la Concepción, Masaya. 2008 – 2011, presentado como objetivo general Diseñar estrategias de comercialización de piña y pitahaya y sus derivados (vinos y mermeladas), para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa Agroindustrial de Productores de San Ignacio, y el nivel de vida de sus productores. Reflejando como principales conclusiones:1) El acopio y comercialización de piña y pitahaya en la cooperativa; mejoraría la participación directa del productor volviendo la cooperativa rentable y competitiva, 2) La mermelada y vino de piña y pitahaya se comercializa a nivel local (en la Cooperativa) de manera directa y en buenas proporciones.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, se encontró un seminario de graduación para optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas, con el título “Diagnóstico Empresarial de Hotel de Montaña y cabañas Selva Negra”, presentado por (Fonseca & Miranda, 2012), con el objetivo general, Realizar el Diagnóstico Empresarial del Hotel de Montaña y Cabañas Selva Negra, al 2011. Reflejando como principales conclusiones: 1. Selva Negra con 36 años en el mercado ha logrado desarrollarse como empresa de servicios, brindando productos intangibles como hotel, restaurante y turismo. Su éxito se debe a las características climáticas que proporciona, el nombre que es reconocido a nivel nacional e internacional y la excelente administración que se ha implementado. 2. se propone como estrategia realizar constantes promociones favoreciendo al cliente, darle mantenimiento a las instalaciones del hotel con el fin de brindar un mejor servicio, mejorar su atención al cliente logrando su retorno al hotel, realizar constantes campañas publicitarias donde resalte el ambiente natural y belleza del hotel tomando en cuenta su prestigio, adquisición de software para un control eficiente en el área administrativa.

Los antecedentes antes mencionados fueron de gran utilidad, ya que son una referencia para el enriquecimiento de este estudio, de donde surgieron los indicios para la estructura del marco teórico.

#### **IV. JUSTIFICACIÓN**

El presente tema de investigación contiene análisis de la Incidencia de las Estrategias Competitivas Implementadas en la Demanda de Servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.

Hoy en día frente a la Globalización, la competencia se ha vuelto más fuerte, y las utilidades de las empresas cada vez más inestables, los mercados locales más reducidos y las fronteras han desaparecido, lo cual está obligando a las empresas a reducir costos, aumentar la productividad, ser sumamente eficientes y eficaces, reduciendo el grado de riesgos en sus estrategias y el error en la toma de decisiones; todo esto en función de la satisfacción del cliente brindando un servicio tangible o intangible.

Ciertas empresas, han reaccionado correctamente adoptando nuevas filosofías bajo las cuales logran adaptarse a los cambios del entorno y ser líderes en sus mercados, a través de la implementación de las estrategias más apropiadas para el negocio.

Por lo anterior se considera que el tema de las Estrategias Competitivas Implementadas en la Demanda de Servicio, es de suma utilidad e importancia para las empresas dedicadas a suministrar servicios, ya que éstas ayudan al logro de las metas organizacionales, mediante un análisis completo del micro y macro ambiente, lo que le permitirá identificar las estrategias utilizadas y las más apropiadas para alcanzar el éxito y la calidad total.

Sin embargo para conocer la posición competitiva del negocio, primero se debe conocer qué estrategias se han implementado, así como las capacidades con que cuenta la empresa para enfrentar los cambios y oportunidades del sector. Es por esta razón que el presente trabajo tiene como propósito plantear a los propietarios del

Hotel y Restaurante Selva Negra alternativas acerca de cómo pueden mejorar la demanda del servicio a través de la implementación de estrategias competitivas de marketing.

Considerando el Impacto de este estudio, al medio ambiente empresarial, a lo interno, retomando las debilidades y convirtiéndolas en fortalezas para incrementar la demanda del servicio, como por ejemplo determinar qué estrategias son las que satisfacen a los clientes o turistas.

Los resultados de este trabajo de investigación beneficiarán a los propietarios del Hotel y Restaurante Selva Negra; Así mismo beneficiará a los clientes y turistas ya que se les brindará un mejor servicio y atención, lo cual vendría a satisfacer los diferentes gustos, tales como tipos de alimentación y precios específicamente; beneficiará a la economía tanto local como nacional, ya que al incrementarse los ingresos o ventas en una actividad comercial, esta pagará mayores impuestos que vendrían a ayudar al bienestar social de los ciudadanos. Al mismo tiempo se convierte en un rubro económico importante dentro de la economía del país.

Por otro lado, aparte de ser un requisito de graduación, ha sido de mucha utilidad a la investigadora, debido a que se logró poner en práctica la mayoría de los conocimientos adquiridos en la presente Maestría, demostrando así crecimiento profesional, desarrollo de destrezas y habilidades en la investigación; también ayudará a otros investigadores interesados en dicha temática.

## **V. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Analizar la incidencia de las estrategias competitivas implementadas en la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del Municipio de Matagalpa, en el año 2015.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Identificar las estrategias competitivas que utilizó el Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.
- ✓ Describir el comportamiento de la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.
- ✓ Valorar la incidencia de las Estrategias Competitivas utilizadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra en la demanda del servicio, en el municipio de Matagalpa en el año 2015.
- ✓ Proponer mejoras en las tácticas de acción de las Estrategias Competitivas utilizadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. Estrategias Competitivas**

Se denominan estrategias competitivas a las estrategias de marketing orientadas a la adopción de una determinada actitud hacia la competencia (García Pardo, 2008, pág. 54)

El autor refiere las estrategias competitivas en un vínculo directo con las habilidades y destrezas que una empresa tiene en la comercialización o negociación de sus productos o servicios, haciéndolo de la mejor manera posible para hacerle frente a la competencia

Lo antes señalado se puede lograr en la práctica, mediante el uso de objetivos específicos que orienten al cumplimiento de las estrategias y tácticas que instrumenten dichas estrategias de forma tal que la competencia se vea abarrotada de mecanismos difíciles de manejar en el mercado. Por ejemplo cuando se hace uso de publicidad agresiva, promociones, ofertas, regalos, innovación y aplicación de valor agregado a los servicios en momentos no esperados por la competencia.

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2009, pág. 51).

Es decir que esta actividad ayudará a la empresa a hacerle frente a la competencia y al mercado de la mejor manera posible, con eficiencia y eficacia. Para lograr este propósito, es necesario definir estrategias orientadas a la visión de la empresa de acuerdo a sus necesidades

Dependiendo de la estrategia que se decida implementar, de ahí surgirán las tácticas de acción que la llevarán a cabo; es por eso que a continuación se detalla todo lo relacionado a estrategias y competitividad.

#### 6.1.1. Estrategias

Para (Chandler, 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Pág. 156).

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general se identifica tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.

También para (Porter, 2009), la estrategia es un método en el cual se reúnen una serie de actividades integradas y coordinadas, que buscan obtener una ventaja competitiva aprovechando los recursos, capacidades y aptitudes centrales. (Pág. 52).

Es decir que la agrupación de diversas actividades que tienen la misma finalidad en cuanto al cumplimiento de una meta y que a su vez esté orientada al



medio exterior (mercado) y que sus usos serán paso a paso o secuencialmente, esto es una estrategia.

A razón de estas perspectivas conceptuales, se puede asegurar que, toda empresa por pequeña que sea, utiliza estrategias para permanecer en el mercado y lo que desconocen es el proceso formal y técnico de estructurar y diseñar las acciones.

#### 6.1.1.1. Tipos de Estrategias

Los diferentes tipos de estrategias surgen a raíz de los diferentes conceptos dados por los diversos especialistas en la materia y que a su vez (Mintzberg, 1998, pág. 167) define las estrategias en cinco términos: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva; recopilados de una serie de definiciones

Es decir que el plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar.

Todo lo anterior hace necesario la clasificación de las diversas estrategias y su aplicación en el medio, según la perspectiva de cada autor.

#### a) Estrategias Genéricas de Porter

Porter, ( 2009), explica que “Se identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron”: 1) liderazgo general en costos, 2) La Diferenciación y 3) El enfoque o Alta Segmentación. (Pág. 51).

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

A través de las estrategias una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las empresas rivales.

#### ✓ Estrategia de Liderazgo en Costos

La estrategia de liderazgo en costo consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costo exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en área como investigación y desarrollo, fuerzas de ventas, publicidad y otras. (Porter, 2009, pág. 52)

En toda la estrategia el tema central lo constituye los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Con la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente. P/E: Una empresa debe aprovechar las economías de escala, elaborar productos y servicios de manera estandarizada y realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.

#### ✓ Estrategia de Diferenciación

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultado debería producir una menor sensibilidad al precio. (Porter, 2009, pág. 54)

La diferenciación significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se da en todas las industrias y hay negocios que lograrían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto o servicio. P/E: una empresa cuenta con la estrategia de diferenciación cuando posee

las siguientes características o atributos; diseño, calidad, marca, atención al cliente, atención personalizada y rapidez en la entrega.

✓ Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación

La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa que la empresa podrá prestar una mejor atención a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. (Porter, 2009, pág. 55)

Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Con la implementación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado. P/E: concentrarse en un grupo específico de consumidores, concentrarse en un mercado geográfico en particular y concentrarse en una línea de productos y servicios,

b) Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento se basan en la convicción y certeza del propietario de un negocio de que ha detectado una oportunidad de mercado importante, y que puede satisfacerla con mucho éxito con la innovación de los productos, servicios y procesos de elaboración que ofrece su empresa. (Kotler, 2001, pág. 13)

Una estrategia de crecimiento implica la introducción de nuevos productos y servicios o la adición de nuevas características para los ya existentes. A veces, una pequeña empresa puede verse obligada a modificar o ampliar su línea de productos y servicios para mantenerse al día con los competidores. De lo contrario, los clientes pueden empezar a utilizar la nueva tecnología de una empresa competitiva.

Por ejemplo, las empresas de teléfonos celulares están constantemente añadiendo nuevas características o descubriendo nuevas tecnologías. Las empresas que no se mantengan al día con la demanda de los consumidores no permanecerán en la industria por mucho tiempo.

#### ❖ Estrategias de Crecimiento Intensivo

A la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee. (David, 2008, pág. 177)

Es decir, las estrategias de crecimiento Intensivo, tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados ya existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado.

Por lo tanto, una empresa puede hacer uso de las estrategias de crecimiento cuando se involucran una serie de esfuerzos como P/E: aumentan el personal de ventas, incrementan la mercadotecnia y realizan constantemente promociones.

#### ✓ Estrategia de Penetración en el Mercado

Según (David, 2008) una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en

mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. (Pág. 177).

Es decir, se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas (en dólares) y los gastos de marketing (en dólares) ha sido históricamente alta.
- Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas

✓ Estrategia de Desarrollo de mercados

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. La ventaja de crecer a través de esta

estrategia es que se da a conocer las bondades y beneficios del producto, se cuenta con la experiencia en la venta de los mismos. (David, 2008, pág. 178)

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto y servicio en otras áreas geográficas.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

✓ Estrategia de Desarrollo de productos

El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. (David, 2008, pág. 179)

Los nuevos productos y servicios son indispensables para el crecimiento; por lo tanto, dependiendo de los objetivos de la empresa se decide la estrategia de orientarse a la innovación en el desarrollo de nuevos productos.

La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales.

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas. (David, 2008, pág. 179)

#### ❖ Estrategias de Crecimiento por Integración

A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conocen en conjunto como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. (David, 2008, pág. 173)



Es decir, la estrategia tiene lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; Con la implementación de estas estrategias se busca disminuir las amenazas existentes en el ambiente, ganar participación o un mayor poder.

✓ Estrategia de Integración Regresiva (Hacia Atrás)

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos (David, 2008, pág. 175)

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa proveedores, es decir, este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, los insumos que ofrecen son muy costosos o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.

En la actualidad las empresas compran en todos lados, hacen que los vendedores compitan y eligen el mejor trato. La competencia global también está motivando a las empresas a reducir el número de proveedores y a exigir niveles más altos de servicio y calidad de aquellos a quienes conservan como tales.

Siete directrices que ayudan a determinar si la integración hacia atrás resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando los proveedores actuales de la organización tienen precios muy altos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa en lo referente a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; esto es un factor digno de consideración porque las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en industrias que van en declive.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos para administrar el nuevo negocio de suministrar la materia prima que requiere.
- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; éste es un factor digno de consideración porque una organización puede estabilizar el costo de su materia prima y el precio asociado de su(s) producto(s) por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los actuales proveedores tienen altos márgenes de ganancias, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en esa industria es un negocio que vale la pena.
- Cuando una organización necesita adquirir rápidamente un recurso que necesita. (David, 2008, pág. 176).

✓ Estrategia de Integración Progresiva (Directa)

La integración directa consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas (David, 2008, pág. 174)

El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores.

Seis directrices que ayudarán a determinar si la integración directa resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.
- Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
- Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancias; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos

de manera rentable y fijar precios de una manera más competitiva al realizar una integración directa. (David, 2008, pág. 175)

#### ✓ Estrategia de Integración Horizontal

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias (David, 2008, pág. 176)

La implementación de esta estrategia es utilizada para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar el recelo de los estrategas acerca de su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Es más probable que las fusiones entre competidores directos generen rendimientos que las fusiones entre negocios no relacionados, porque existe un mayor potencial para eliminar las instalaciones duplicadas y porque es más probable que la administración de la compañía compradora entienda la actividad comercial que se requiere.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el aumento de las economías de escala brinda mayores ventajas competitivas.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
- Cuando los competidores tienen problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierte que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irían en declive. (David, 2008, pág. 177)

#### ❖ Estrategias de Crecimiento por Diversificación

Existen dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas inter-empresariales valiosas competitivamente; se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones inter-empresariales competitivamente valiosas (David, 2008, pág. 180)

Esta estrategia implica la entrada de nuevos productos y servicios al mercado, Como tal, este tipo de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante. Se establece habitualmente una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

La mayoría de las empresas favorece las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
- Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- La colaboración inter empresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas. (David, 2008, pág. 180)

#### ✓ Estrategia de Diversificación Concéntrica

Según (David, 2008) La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica. (Pág. 181).

Es decir, se Introducen nuevos productos y servicios que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos y servicios ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

Seis indicadores determinan cuando la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tenga niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.

- Cuando los productos de una empresa se encuentran en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un productos de gerentes sólidos.

La diversificación concéntrica es un término de negocios con muchas sílabas que apuntan hacia el logro de los objetivos grandes de un negocio con piezas de trabajo más pequeñas. Una empresa que emplea la estrategia de diversificación concéntrica busca agregar productos y servicios complementarios a través de varias áreas de mercado como un medio para establecer una amplia red de distribución. Esta técnica puede proporcionar varios beneficios clave para un negocio en crecimiento, incluyendo la capacidad de llegar a un público consumidor nacional.

Es por ello que los nuevos productos y servicios, por lo general, están estrechamente relacionados con los productos y servicios existentes de la compañía. Por ejemplo, una empresa de suministros de oficina busca comprarles a los fabricantes de papel o a los creadores de bolígrafos.

#### ✓ Estrategia de diversificación Horizontal

Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios; El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa. (David, 2008, pág. 182)

Es decir, consiste en agregar nuevos productos y servicios a la línea de productos y servicios de la empresa, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a un segmento de un mercado meta.

Por ejemplo, cuando una empresa (Tip Top) agrega juguetes a sus combo para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

#### ✓ Estrategia Conglomerada

Es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose en partes, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. (Walker, 2007, pág. 288)

Es decir, es la forma más drástica de crecimiento para las empresas, al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte.

Esta estrategia se diferencia de la concéntrica en el ámbito de que son productos o servicios no relacionados con la gama tradicional de la organización con el propósito de abarcar más segmentos de mercados pero con la misma finalidad el aumento de las ventas y variedad.

#### 6.1.2. Competitividad Empresarial

Competitividad Empresarial es la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. (Porter, 2009, pág. 19)

Es la capacidad que tiene una empresa u organización para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por



ventaja competitiva aquella habilidad, recurso, conocimiento, y atributos de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores.

La competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar.

#### 6.1.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Según (Porter, 2009) la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como un conjunto de cinco fuerzas. El modelo de las 5 fuerzas de competencia es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia varía en gran medida en función de las industrias. (Pág. 21).

Es decir que este modelo contiene herramientas importantes y reveladoras de cualquier estrategia de unidad de negocio utilizada para hacer un análisis atractivo (valor) de una empresa ya sea mediana, pequeña o grande por medio de este análisis se logra identificar los factores externos que afecta o beneficia a la empresa dependiendo de cómo estén las funciones de esta.

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos de la industria para descubrir las principales fuerzas de presión competitiva y de su fuerza, este paso es esencial ya que los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo esencial de la industria.

a) Poder Negociador de los Compradores o Clientes.

Esta fuerza, se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos (Admin, 2015)

Es decir, esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Por lo tanto, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos o servicios, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Es por ello que (David, 2008) considera que un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo; mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. (Pág. 100).

Es decir, si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos alcanzarán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Entre los factores del poder de negociación de los compradores podemos resaltar:

- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto.
- Qué tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución.
- La flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados.
- El volumen de compras.
- Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor.
- La disponibilidad de información para los compradores.
- Productos sustitutos que puedan existir.
- Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio.
- Las ventajas diferenciales de nuestro producto.
- La posibilidad de integración hacia atrás.
- Análisis de Regencia, Frecuencia y Monto (RFM) del cliente.

Cuando los compradores son pocos, están más organizados o están más informados, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. No es lo mismo poder vender a través de varios canales de distribución a tener pocos canales.

Por ejemplo, en el terreno de las grandes tiendas de autoservicio, estas pueden ejercer mayor poder de negociación que los pequeños detallistas. Lo mismo ocurre cuando el producto debe venderse por medio de canales de distribución. Si hay pocos canales existe una mayor dependencia en los canales de distribución y estos tienen mayor poder de negociación. El poder de negociación también viene dado con el volumen de compra. Si algún comprador destaca por su alto volumen, podrá

negociar con más poder. Esto puede ir más allá si hay pocos compradores y estos están comunicados por ejemplo en cuanto al precio al que compran. O aún más, si se ponen de acuerdo en el precio en el que están dispuestos a comprar.

Si hay varios proveedores y para el cliente es sencillo cambiar de proveedor, aunque su tamaño sea pequeño tiene mayor poder de negociación, ya que si no se convence fácilmente puede ir a una opción alternativa. La información también es clave para el comprador. Hoy en día el internet ha permitido una transparencia antes imposible de imaginar. Los compradores pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra. Pueden conocer precios y opiniones, saber ventajas y desventajas de una forma nunca antes vista. Esto les da a los compradores, aún a los más pequeños, un poder de negociación o al menos de comparación muy alto.

#### b) Poder de Negociación de los Proveedores o vendedores

Cualquier organización necesita materias primas para producir y esto crea necesariamente relaciones comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores (Admin, 2015)

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Por lo tanto, la capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta, Por Ejemplo: las cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores.

Considerando que (David, 2008) hace mención que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación se verá complicada si el proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Pág. 103).

Estos son algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores:

- La tendencia a sustituir por parte del comprador.
- La evolución de los precios de los suministros sustitutos.
- Los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador.
- La percepción del nivel de diferenciación de los productos.
- La cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado.
- La facilidad para sustituir un producto.
- La disponibilidad de información sobre productos sustitutos.
- La calidad de los productos sustitutos.

El poder de negociación de los proveedores, impacta en los costos y competitividad de las pymes, que no son, por lo general, compradores de gran volumen de insumo, mercadería o materia prima.

Es decir, su capacidad para imponerle precios y condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos. Se trata de una de las fuerzas competitivas que analiza Michael Porter en su modelo de análisis de un sector industrial, y de un aspecto que tiene gran impacto para las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas.

Algunos de los factores que ponen el poder de negociación del lado de los proveedores, esto trae con si el análisis de muchas opciones que las empresas deben tener en cuenta para que puedan anticiparse y entender cuál es su margen de maniobra a la hora de hacer sus compras.

c) Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. (David, 2008, pág. 102)

Es decir, cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Por lo tanto si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Generalmente cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Para (David, 2008), el mercado o el segmento no son atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores: (Pág. 102).

- Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear.
- Posibilidad de lograr economías de escala.
- Diferenciación de los productos.
- El valor de la marca.
- Los costos para el cambio.
- Cuanto capital se necesita.
- Posibilidad de acceso a los canales distribución.
- Ventajas absolutas de costos.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Posibles represalias.
- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas.
- Demandas judiciales.
- Expectativas del mercado

Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas.

Algunos ejemplos de barreras son: Alto nivel de inversión requerido, (eso hace que para poder competir sea necesario instalar una planta muy grande y eso requiere un alto nivel de inversión inicial y por lo tanto un riesgo más alto), Regulaciones del mercado (el estado restringe el número de participantes, creando un monopolio de estado o un monopolio legal). Patentes y Propiedad intelectual, por medio de patentes las empresas pueden bloquear la entrada de nuevos competidores por un tiempo determinado, estos elementos son clave para lograr tener una visión clara, de que no existe posibilidad de detener a las empresas que quieran entrar al mercado ofreciendo servicios similares o iguales.

#### d) Amenaza de Productos Sustitutos

Esta es la segunda fuerza competitiva y se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro. Los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto en cuestión (Deinsa, 1993)

Es decir, esta fuerza hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Algunos Ejemplos de productos sustitutos son: las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

Para (David, 2008), un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Pág. 103).

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan poco o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta, y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto.



Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará. Algunos de los factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

- Qué tan propenso es el comprador a sustituir.
- Los precios de los productos sustitutos.
- Los costos o la facilidad de cambio del comprador.
- El nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio.
- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos.
- La existencia de suficientes proveedores.

e) Rivalidad entre los competidores.

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes (Deinsa, 1993)

Es decir, La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Por tal razón, La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar: (David, 2008, pág. 101)

- El poder que tengan la competencia.
- El poder que tengan los proveedores.
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores.
- La amenaza de que surjan productos sustitutos.
- El crecimiento industrial.
- La sobrecapacidad industrial.
- Que tan diversos son los competidores

Por lo tanto, la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores que se ocurra viene a marcar, por la competencia entre empresas y la influencia de ésta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicios.

#### 6.1.2.2. Determinantes de la competitividad empresarial

Competitividad empresarial es la capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos. (David, 2008, pág. 105)

Es decir, la competitividad empresarial es la capacidad que tiene una empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado.

Por lo tanto, una empresa logra competitividad cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor.

a. Exitosa administración de los flujos de producción

La función de producción tiene como objeto las operaciones físicas que hay que realizar para transformar las materias primas en productos o para la realización de un servicio, por lo tanto la administración de la producción se apega a la utilización más económica de unos medios (locaciones, maquinaria o recursos de cualquier tipo) por personas (operarios, empleados) con el fin de transformar unos materiales en productos o realizar unos servicios. (Walker, 2007, pág. 202)

Es decir, la administración de la producción es la que se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

Toda organización tiene una función de producción, trátase de productos o servicios, por ello es de suma importancia que esta función se administre de la mejor manera con el fin de alcanzar una ventaja competitiva.

Generalmente se asocia a la producción con el hecho de producir bienes materiales por ejemplo: alimentos, vestidos o automóviles, la función de producción está presente en cualquier ente socio-económico sea que este ofrezca bienes materiales o servicios intangibles.

b. Exitosa administración de los inventarios de materia prima

La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes. Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de re inventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso). (Cowell, 1991, pág. 135)

Es decir, La administración de inventario consiste en mantener disponibles los bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la administración de inventarios tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo funcionamiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

c. Integración exitosa de planeación de mercado

La Planeación de Mercado está principalmente relacionada con la asignación de recursos que son escasos y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad. Es un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello. (Cowell, 1991, pág. 153)

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa. Es buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y aprovecharlos para bien.

Por lo tanto, la planeación de mercado es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

#### d. Actividades de investigación y desarrollo

Las Actividades de Investigación y Desarrollo son, pues, Actividades Científicas y Tecnológicas cuya esencia, razón de ser, es la producción de nuevo conocimiento socialmente útil. (Cowell, 1991, pág. 162)

La mejor forma de incrementar la competitividad es a través de la innovación; puesto que, la innovación tecnológica es una de las principales fuentes de subsistencia de las empresas, la empresa que no innova, deja de vender sus productos en pocos años.

Las Actividades de Investigación y Desarrollo se materializan a través de tres importantes prácticas científicas que corresponden al temario de la ciencia subordinante de la tecnología, es decir, la metodología. Estas prácticas científicas son: la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental.

*La Investigación Básica* comprende todos aquellos estudios o trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos, se analiza propiedades, estructuras y relaciones con el objetivo de formular hipótesis, teorías y leyes. En esta etapa los científicos realizan "*Descubrimientos*".

*La Investigación Aplicada* parten de los trabajos originales desarrollados en la investigación básica, pero con el objetivo de adquirir conocimientos nuevos orientados a un objetivo práctico determinado, dichos resultados son susceptibles de ser patentados, para una futura explotación comercial. En esta etapa los científicos o técnicos "*Inventan*".

*El desarrollo experimental* comprende la utilización de los conocimientos adquiridos en la investigación aplicada para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos o servicios nuevos. En esta etapa la empresa ha conseguido los conocimientos (saber hacer).

e. Diseño, ingeniería y manufactura

El diseño de servicios es la actividad de planificar y organizar: personas, infraestructura, comunicación y materiales que componen un servicio, para mejorar su calidad, la interacción entre el proveedor y las personas usuarias y la experiencia de las mismas. El diseño de servicios permite diseñar experiencias memorables para las personas usuarias creando nuevos vínculos entre los diferentes agentes del proceso potenciando sus capacidades de acción e interacción. (Cowell, 1991, pág. 168)

Es decir, su función principal es preparar la transición del producto o servicio desde las especificaciones de diseño hasta la producción de un producto físico. Su propósito general es optimizar la producción dentro de la empresa determinada

El aumento del tamaño y la creciente importancia del sector servicios, tanto en número de gente empleada como en importancia económica, requiere que los servicios sean minuciosamente diseñados para que los proveedores de servicios sean competitivos y continúen atrayendo personas usuarias.

- f. Capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas.

Muchas empresas en la actualidad no cuentan con I&D y muchas otras dependen de las actividades exitosas de I&D para su supervivencia. En especial, las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D. (David, 2008, pág. 149)

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gasto de investigación y desarrollo están dirigidos a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.

La I&D en las organizaciones puede adoptar dos formas básicas: 1. I&D interna, en la que una organización opera su departamento de I&D, y/o 2. Contratar la I&D, es decir, la empresa contrata a investigadores o a agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas compañías emplean ambos enfoques al desarrollar nuevos productos. Un enfoque ampliamente utilizado para obtener asistencia externa en I&D es crear una empresa conjunta con otra compañía. Las fortalezas (capacidades) y las debilidades (limitaciones) de I&D desempeñan un papel muy importante en la formulación e implementación de la estrategia.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción que desarrollar constantemente nuevos y mejores productos en medio de un panorama que se caracteriza por las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, los reducidos ciclos de vida de los productos y el incremento en la competencia nacional y extranjera. La escasez de ideas para nuevos productos, junto con un aumento de la competencia global, una mayor

segmentación del mercado, la existencia de grupos fuertes con intereses particulares y la promulgación de reglamentos gubernamentales son factores que hacen que el desarrollo exitoso de nuevos productos sea cada vez más difícil, costoso y arriesgado. (David, 2008, pág. 151)

g. Capacidad de incorporar cambios en la demanda

Los cambios a lo largo de la curva de la demanda son bastante comunes en las economías de libre mercado. Debido a que los precios de los bienes son determinados por el mercado, cualquier cambio en el mercado existente o la demanda del consumidor, puede cambiar la cantidad demandada de bienes. (Kotler, 2001, pág. 25)

Es decir, el precio, producto o servicio se encuentran muy relacionados con la cantidad que se puede comprar. En general, se conserva la idea que la cantidad demandada de un producto o servicio aumenta conforme el precio disminuye.

Por lo tanto, Los cambios en la curva de demanda se producen por motivos relacionados con el precio de las mercancías en el mercado, los cambios en el costo de materias primas, entrada de nuevos competidores o una reducción en la demanda de consumo.

Existen varias razones para un cambio en la curva de demanda en el mercado, que incluyen:

- Cambio en las preferencias del consumidor
- Precio de bienes sustitutos
- Cambio en los ingresos disponibles
- La pérdida de poder adquisitivo
- Cambio en el tamaño poblacional.



#### h. La evolución de los mercado

El mercado como la Industria ocupa un lugar cada vez más importante en la sociedad moderna. El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana el incremento de trabajo, la creación de nuevas fuentes de producción y comercialización, las comunicaciones rápidas entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales. (Cowell, 1991, pág. 172)

Es decir, los centros de producción han aumentado los precios, y luego se ha nivelado como resultado de la competencia, favoreciendo el aumento del consumo y el desarrollo permanente cada vez más de una sociedad moderna.

Por lo tanto, las empresas están enfocadas en vender productos y brindar servicios que sean atractivos y novedosos para sus clientes; y desde luego estos productos y servicios deben cumplir las nuevas demandas de una sociedad moderna.

#### i. Capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Cuando un competidor importante o un nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, es porque esa empresa tiene costos significativamente menores en su cadena de valor, o quizás porque está haciendo un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado. Así, el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia para una empresa a la hora de revisar si sus precios y costos son competitivos. (David, 2008, pág. 154)

Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalaciones, establecimiento de acuerdos de cooperación y servicio al cliente.

Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

## **6.2. La Demanda de Servicio**

En general la Demanda de un bien o servicio es la cantidad demandada de ese bien o servicio que los consumidores o usuarios están dispuestos a adquirir, a un precio establecido, en un momento dado y en un espacio geográfico fijo. (Guzmán, 2013, pág. 156)

Es decir, la Demanda es la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en diferentes precios en el mercado, ya sea por un consumidor o por un conjunto de consumidores en un momento determinado.

En general, se puede decir, que la demanda de servicios es la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir a precios variados por un grupo de personas que son considerados como consumidores finales.

### **6.2.1. Importancia del buen servicio**

El ser humano se caracteriza por ser consumista, es por eso que el buen servicio es una manera más fácil para que el individuo llegue a lo que quiere. (Matos, 2011, pág. 84)

Es decir, los productos y servicios ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente.

Por tal razón, una empresa o negocio brinda un buen servicio a sus clientes cuando ha trabajado en varios factores; por ejemplo: cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hacen sentir cómodo y seguros.

La importancia de saber dirigirse al cliente es de vital importancia, es la imagen que se vende, no solo queda bien representada la imagen ante la persona que se acerca a obtener información o a que sean resueltas sus inquietudes, también La Empresa, Institución o lugar de trabajo donde se está, ya que los servicios que presta dicha Empresa debe ser dados a conocer de una manera muy cordial y acertada de modo que el visitante o interesado en conocer más sobre la empresa no quede con interrogantes, sino que la información suministrada haya satisfecho sus inquietudes (Zeithaml B. G., 2009, pág. 354)

Por lo anterior, se puede afirmar, que cualquier tipo de empresa que quiera tener un buen desarrollo, buen posicionamiento y ser competitiva en el mercado, deberá tener una estrategia de servicio al cliente que la diferencie de las demás.

Por ejemplo: cuando el cliente recibe un buen servicio, el precio por el que pagó pasa a un segundo plano. De esta manera la satisfacción del cliente aumenta y las ganancias para la empresa también. Con un buen servicio al cliente se busca la satisfacción total del consumidor con el producto o servicio y la fidelidad con la empresa y no con la competencia.

El buen servicio es importante para garantizar: seguridad, credibilidad, comunicación, comprensión, accesibilidad, cortesía, profesionalismo, capacidad de respuesta, fiabilidad, elementos tangibles, entre otros.

a. Seguridad

Es el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Es posible que la buena fe y la confianza estén plasmadas en la persona que vincula al cliente con la empresa. En este tipo de contexto de servicios la compañía debe procurar construir confianza y lealtad entre las personas de contacto más importantes y los clientes (Zeithaml B. G., 2009, pág. 114)

Es decir, la seguridad en el servicio es el conocimiento y atención expresados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza a la hora de brindarlo.

Por tal razón, el cliente debe sentirse cómodo y seguro a la hora de hacer uso de un servicio; esto garantizará que el cliente se sienta satisfecho y vuelva nuevamente.

b. Credibilidad

Los servicios y productos con altos niveles de credibilidad son los más difíciles de evaluar debido a que el consumidor puede desconocer o carecer del conocimiento necesario para apreciar si las ofertas satisfacen sus deseos o necesidades particulares, aún después de su consumo. (Zeithaml B. G., 2009, pág. 115)

Es decir, se puede tener el mejor producto o servicio en un negocio, pero si no genera credibilidad es muy probable que no se pueda hacer ni una venta y el cliente potencial terminará comprándole a la competencia.

Por tal razón, para inspirar credibilidad a los clientes es necesario: conocer al cliente, hablar directamente con él, y asegurarse que sus gustos y necesidades están satisfechas.

#### c. Comunicación

Un conjunto final de comportamientos que intentan aumentar los mercadólogos tienen que ver con la comunicación. Los mercadólogos quieren que los consumidores se comuniquen con dos auditorios básicos: 1) que brinden comunicación de marketing a la compañía, y 2) que comenten con otros consumidores potenciales acerca del producto y servicio y les alienta para comprarlo. (Peter, Olson, Paul, & Jerry, 2006, pág. 209)

Es decir, la comunicación en el momento de brindar un servicio, debe ser fluida para que ésta sea eficaz y satisfactoria para los clientes. Las expectativas y la prestación recibida deben ir de la mano.

El tema de la comunicación es un tema tan relevante, que no solo con el cliente debe ser empleado, sino en las relaciones con los trabajadores y las relaciones personales. Si se quiere evitar malos entendidos y problemas futuros con los clientes, es preciso que haya comunicación en todo momento.

#### d. Comprensión

Conocer las necesidades del cliente es el primer paso para lograr satisfacerlas. Es por eso que el vendedor debe tratar de estar bien informado sobre estas necesidades. El vendedor debe intentar brindar la información correcta y completa al cliente para evitar interpretaciones erróneas o distorsionadas, ya sea porque el cliente no escucho con claridad la explicación o porque tiene una percepción propia

que no se ajusta a las características reales del producto o servicio que se le ha ofrecido. (Staton, 1990, pág. 195)

Es decir; solo la atención personalizada permite conocer las necesidades y expectativas de cada cliente, es en esta fase donde se da la oportunidad de proponer la mejor opción que genere la relación ganar-ganar.

Por lo tanto, la comprensión en el servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su principal objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido.

#### e. Accesibilidad

La accesibilidad ha sido definida como la forma en que los servicios se acercan a la población. Este concepto fue entendido como un problema de la oferta y sería necesario, desde esta óptica, eliminar las barreras que se pudieran interponer. (Fisher, 2005, pág. 85)

Es decir, la accesibilidad se refiere a la disponibilidad, presencia, existencia de productos y servicios, información y personal suficiente para atender al cliente.

Por tal razón, la accesibilidad es el conjunto de características que hacen posible que el cliente pueda encontrarse con el servicio.

Las barreras fueron caracterizadas como: geográficas, si se entiende que la dificultad de acercar los servicios a la población era por un problema geográfico, Las barreras económicas apuntaban a la imposibilidad de acceso por motivos de falta de dinero, Las barreras administrativas expresaban la dificultad que impone la organización misma de los servicios y la cuarta barrera fue definida como cultural y

está centrada en que las diferentes culturas entre el personal de los servicios y la población también podían ser una barrera de acceso.

f. Cortesía

Se define como la atención cuidadosa e individualizada que las empresas les brindan a sus clientes. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio; con frecuencia el personal de las empresas pequeñas identifica a los clientes por sus nombres y construyen relaciones que reflejan su conocimiento personal de los requerimientos y las preferencias de cada cliente. (Zeithaml B. G., 2009, pág. 117)

Es decir, las reglas de cortesía se han diseñado para que los clientes tengan encuentros agradables y se produzcan buenas relaciones. De fallarse en algo se llegará al efecto contrario.

Por tal razón, La cortesía es una de las más importantes estrategias de servicio al cliente. P/E algunos gestos de cortesía hacia el cliente son: tener contacto visual con el cliente, sonreírle, agradecer al cliente por visitar el negocio, despedirse cortésmente.

g. Profesionalismo

Un comportamiento laboral profesional es necesario para el éxito a largo plazo de una empresa, ya sea grande o pequeña. Las interacciones de los empleados y las relaciones con los clientes son de vital importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Una actitud y apariencia laboral profesional permiten a los empleados enorgullecerse de su trabajo y mejorar el rendimiento de los trabajadores. (Kotler, 2001, pág. 32)

Es decir, el profesionalismo va de la mano con las normas que nos han inculcado y hemos obtenido en las distintas situaciones de la vida, si las ponemos en práctica nos ayudaran a dar un mejor servicio llegando hasta la calidad como profesionales.

Empresas en el mercado hay muchas, pero no todas se caracterizan por ser profesionales. Este es un aspecto muy valorado por los clientes; nada se logra con tener los mejores productos y brindar los mejores servicios, si la atención es deficiente o el cliente no recibe lo solicitado en los tiempos y lugares negociados.

#### h. Capacidad de Respuesta

En términos generales, la capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable. (Kotler, 2001, pág. 27)

Mantener contentos a los clientes es la clave para asegurar que los clientes actuales no se conviertan en clientes pasados. El no poder cumplir con los plazos o hacer caso omiso a las preguntas puede aumentar la insatisfacción del cliente con la empresa y estimularlos a investigar los servicios de la competencia.

La capacidad de respuesta de una organización debe ser relativa a la rapidez con que va cambiando el mundo, y con él, el ámbito empresarial. Una compañía adaptada al ritmo del mundo, es una compañía que quiere tener la capacidad de actuar rápidamente cumpliendo con las necesidades de su clientela, adaptándose a los avances tecnológicos y de información, preparándose para el futuro y modificando su estructura organizacional de ser necesario.



i. Fiabilidad

La fiabilidad es uno de los puntos más importantes que hay que cumplir, ya que es un factor determinante para que un servicio se perciba de calidad. La fiabilidad en este caso está directamente relacionada, con el correcto cumplimiento de las promesas realizadas al cliente. (Kotler, 2001, pág. 38)

Es decir, que el cliente cuenta con información de parte de la empresa donde se prometen ciertos aspectos del producto o servicio; Por lo tanto se está comprometido con algo que se debe estar preparado para cumplir, y cumplir en forma consistente.

Por lo tanto, la fiabilidad es uno de los puntos más importantes que hay que cumplir, ya que es un factor determinante para que un servicio sea percibido de calidad. Es decir, la fiabilidad está directamente relacionada con el correcto cumplimiento de las promesas realizadas al cliente.

j. Elementos Tangibles

Se define como tangible a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes de los servicios que los clientes, y en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad. Entre las industrias de servicios en cuyas estrategias se destacan los tangibles se encuentran los servicios de hospitalidad, restaurantes y hoteles, las tiendas al menudeo y las empresas de entretenimiento. (Zeithaml B. G., 2009, pág. 115)

Los elementos tangibles, se refieren a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.).

Por tal razón, comprender cómo los elementos tangibles de una empresa puede impactar en la calidad del servicio, permitirá mirarlos desde otra perspectiva. Ya no tanto desde un punto de vista estético o funcional a la empresa, sino más bien buscando que esos elementos sean funcionales al cliente.

#### 6.2.2. Comportamiento de la Demanda del Servicio

(Palacio, 2014) Establece 3 pasos para el estudio de la demanda; a) análisis del comportamiento histórico, b) análisis de la situación actual y c) pronóstico de la situación esperada para el futuro. (Pág. 69).

Es decir, el análisis histórico, Consiste en analizar las ventas pasadas y hacer una proyección de las mismas. Sin embargo, este método requiere que el negocio ya tenga un tiempo de operaciones, para hallar el pronóstico de la demanda para un nuevo negocio o para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

El análisis de la situación actual, consiste en encontrar todos los productos similares al de la empresa que existan en el mercado al cual se dirige esta, y luego, en base a dicha demanda potencial, determinar la demanda de sus productos, teniendo en cuenta aspectos limitativos, pero también, teniendo en cuenta otros aspectos tales como la demanda de la competencia, la experiencia en el negocio, opiniones de personas con experiencia en el mismo tipo de negocio.

El pronóstico de la situación esperada consiste en pronosticar las ventas a través de una investigación o estudio de mercado, se puede hacer uso, por ejemplo, de encuestas y otros instrumentos.

La demanda se expresa gráficamente por medio de la curva de la demanda, la pendiente que esa curva muestra y determinará como aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o aumento en el precio del bien.

Por ello es que se hablará de elasticidad de la curva de la demanda y se puede encontrar tres tipos diferentes de la misma:

- Elástica: cuando la elasticidad de la demanda es mayor a 1, la variación de la cantidad demandada será porcentualmente superior a la del precio.
- En la Inelástica; ocurre lo opuesto, cuando la demanda es menor que 1, la variación de la cantidad demandada será porcentualmente por debajo del precio.
- Elasticidad unitaria: se da cuando la elasticidad es igual a 1, entonces, la variación de la cantidad que se demanda será en proporción igual al precio.  
(Cowell, 1991, pág. 189)

La elasticidad de la demanda, también conocida como la elasticidad-precio de la demanda, es un concepto que en economía se utiliza para medir la sensibilidad o capacidad de respuesta de un producto o servicio al cambio en su precio.

Por lo tanto, la demanda de un bien es inelástica cuando las variaciones en el precio tienen un efecto relativamente pequeño en la cantidad demandada del bien.

#### 6.2.2.1. Tipos de Comportamiento de la demanda.

La demanda del mercado es para muchos planeadores y líderes de negocio el aspecto que más les preocupa, dada la importancia del tema en términos de venta y continuidad financiera del negocio. En general los propietarios de negocios buscan satisfacer las necesidades de los clientes, todos desean tener clientes contentos y por ende que el negocio prospere comercial y financieramente.

Por lo tanto, el mercado está sujeto a diversos factores de diferente índole, algunos de ellos son controlables por la empresa y otros no tanto, los hay fácilmente predecibles y los hay imposibles de pronosticar.

### 6.2.3. Cambios en la Cantidad Demanda

Las decisiones que toman los consumidores respecto de cuánto consumir un determinado bien se manifiestan en el mercado a través de la demanda, es la relación que existe entre la cantidad demandada y el precio de un bien o servicio. (Cowell, 1991, pág. 196)

Es decir, La cantidad que un individuo demandará de un bien dependerá fundamentalmente del precio; Cuanto menor sea el precio, mayor será la cantidad demandada.

Por lo tanto, la cantidad demandada es lo que compran los consumidores en un precio y momento determinado.

#### 6.2.3.1. Factores que inciden en el cambio de la cantidad demandada.

La demanda nos dice cuántas unidades requerirán los consumidores (la cantidad demandada) de un determinado producto para cada uno de los precios que ese producto puede tener.

La cantidad demandada está determinada por el precio del bien, aunque también puede depender de otros factores, como la moda y el nivel de ingresos de la persona.

Manteniendo los demás factores constantes, cuanto mayor es el precio de un bien, menor es la cantidad demandada. Similarmente cuando menor es el precio de un bien, mayor es la cantidad demandada de ese bien.

Esto ocurre simplemente porque cada bien, aunque sea muy especial, casi siempre puede ser reemplazado por otro bien. Al subir precio de un bien, la gente

compra más cualquier otro bien que lo pueda sustituir, y eso hace disminuir la cantidad demandada. (Cowell, 1991, pág. 193)

#### 6.2.4. Cambio en la Curva de la Demanda

La curva de la demanda es el gráfico que representa la relación entre el precio de un determinado producto o servicio y la cantidad de lo que los consumidores quieren y pueden comprar a ese precio determinado. (Cowell, 1991, pág. 197)

El desplazamiento de la curva de la demanda se produce cuando hay un cambio en cualquier determinante de la demanda que no sea el precio, dando lugar a una nueva curva de demanda. Son por tanto los cambios que podrían hacer variar la cantidad consumida pese a que el precio del bien permaneciera sin cambios.

Algunos de los factores podrían ser la aparición o desaparición de productos sustitutivos, variaciones en los ingresos de los consumidores y las expectativas.

##### 6.2.4.1. Tipos de cambios en la curva de la demanda:

Casi siempre la curva de la demanda presenta una orientación decreciente, ya que a mayor precio, los consumidores comprarán menos. (Peter, Olson, Paul, & Jerry, 2006, pág. 136)

Un desplazamiento a la derecha de la curva de demanda (que en principio no tiene por qué producirse en paralelo a la demanda inicial) subirá el precio y la cantidad de equilibrio, y un desplazamiento a la izquierda bajará el precio y la cantidad de equilibrio

La curva de la demanda se ve afectada por los cambios en las distintas variables que intervienen en ella:

✓ Ante variaciones en los precios de los bienes sustitutivos:

Si aumenta el precio de un bien que sea sustitutivo del que se estudia, la demanda de este último se desplazará hacia la derecha, pues es previsible que algunos de los compradores que antes consumían el bien sustitutivo pasen a consumir el que estamos considerando.

En sentido contrario, si baja el precio de un sustitutivo del bien, la demanda de este último disminuirá y se desplazará a la izquierda.

✓ Variaciones en los precios de los bienes complementarios:

Si aumenta el precio de un bien complementario del bien que estemos estudiando, la demanda de este último se desplazará hacia la izquierda, pues para satisfacer la misma necesidad que antes tendremos que gastar más dinero al haber incrementado el precio del bien complementario. Si disminuye el precio de un bien complementario, la demanda del otro se desplazará a la derecha.

✓ Ante variaciones en los precios de los bienes independientes:

Tanto si aumenta como si disminuye el precio de un bien independiente del que estemos estudiando, la demanda del bien no se verá afectada.

La curva de demanda dice el máximo precio que un consumidor estaría dispuesto a pagar si sólo existiese una determinada cantidad de ese bien en el mercado. (Cowell, 1991, pág. 201)

#### 6.2.5. Factores Determinantes de la Demanda

Entre los factores determinantes de la demanda esta: a) tecnología, b) precio de los recursos, c) Precio de otros bienes, d) expectativas sobre los precios futuros del producto o servicio y e) número de vendedores del mercado (Mazza, 2010, pág. 78)

Es decir, una reducción de la renta significa que se tendría menos dinero para gastar, por lo que habría que disminuir la demanda de algún bien. Así mismo cuando baja el precio de los bienes se supone que habrá que comprar más, siempre y cuando el producto o servicio satisfaga las necesidades de los clientes; y desde luego las expectativas sobre el futuro pueden influir en la demanda actual de un bien o servicio.

En general, la tendencia señala que las ventas de un producto aumentan en los casos en que su precio sea más bajo; por el contrario, los consumidores o clientes se abstendrán de adquirirlo en la medida en que el precio vaya en aumento.

Los factores que hacen que la curva de la demanda se expanda o reduzca son los gustos y preferencias, el ingreso del consumidor y el precio de los bienes sustitutos. Adicionalmente se añade el tamaño de la población y elementos especiales asociados al mercado. (Staton, 1990, pág. 123)

Por lo general, todas las curvas de demanda se representen de forma decreciente. Mientras el precio sea menor, mayor será el interés de venta del producto.

Por lo tanto, Cuando se habla del ingreso del consumidor como factor que influye en los niveles de consumo de un bien o un servicio es porque dependiendo del tipo de bien del que se hable, el aumento o disminución del ingreso hará que la cantidad del bien sea consumida en mayor o menor medida.

#### 6.2.5.1. Tipos de factores determinantes de la demanda

Los factores que determinarán la demanda de un individuo son el precio del bien, el nivel de renta, los gustos personales, el precio de los bienes sustitutivos y el precio de los bienes complementarios (Zorrilla, 1983, pág. 79)

- ✓ Precio: El precio es un determinante de gran importancia para la demanda, ya que las personas, a medida que los precios disminuyen, tienden a comprar más bienes y servicios.
- ✓ Nivel de Renta (Ingresos): Está constituido por la cantidad de dinero de la cual disponen los consumidores para sus compras en un tiempo determinado. Por lo general, cuando aumentan los ingresos de los consumidores, aumenta la demanda de los bienes y servicios.
- ✓ Gustos personales: La demanda de un bien también depende los gustos y preferencias del consumidor. Este determinante de la demanda está regido por un sinnúmero de aspectos entre los que podemos mencionar: las tradiciones culturales, la edad, el sexo, la educación e inclusive la religión.
- ✓ Bienes Sustitutos: son aquellos bienes que satisfacen las mismas necesidades y deseos de una persona. P/E. carne de res y carne de pollo, café y té, pan y tortilla.
- ✓ Bienes complementarios: son aquellos bienes que se consumen conjuntamente P/E: automóvil y gasolina, pan y mantequilla

Casi siempre la curva de la demanda presenta una orientación decreciente, ya que a mayor precio, los consumidores comprarán menos.

Otra consideración importante a tener en cuenta cuando de demanda se trata, es que cuanta más gente desea algo, un bien o X servicio, la cantidad exigida en todos los precios tenderá a aumentar más que a bajar, lo que se conoce



popularmente como Ley de la demanda, a mayor precio, menor demanda y a menor precio, mayor demanda. (Fisher, 2005, pág. 63).

Es decir, que la cantidad demandada de un bien disminuye a medida que aumenta su precio, manteniéndose las restantes variables constantes. La cantidad demandada es inversamente proporcional al precio.

Por tal razón, la ley de la demanda es la relación negativa o inversa entre el precio y la magnitud de la demanda; por este motivo, la pendiente de la curva de demanda es negativa, es decir: a mayor precio menor demanda y a menor precio mayor demanda.

### **6.3. Incidencia de las estrategias competitivas en la demanda del servicio**

Si bien es cierto que la estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. (Porter, 2009, pág. 19)

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente. Todo esto se puede analizar partiendo de un análisis FODA de todos los factores involucrados, desde su filosofía hasta el diagnóstico empresarial. (David, 2008, pág. 65)

### 6.3.1. Filosofía Empresarial.

Una filosofía corporativa ayuda a la empresa a desarrollar una cierta cultura corporativa, prácticas éticas y fortalece la relación entre los empleadores y los empleados. También posiciona los valores de la empresa en la mente de otros tanto dentro y fuera de la organización. (David, 2008, pág. 110)

Es decir, la filosofía empresarial es el conjunto de elementos que van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, a la vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Las pequeñas empresas se benefician mucho al desarrollar una filosofía corporativa. Uno de los beneficios principales de una filosofía corporativa es que ayuda a construir relaciones de confianza duraderas entre la empresa y los clientes.

#### 6.3.1.1. Declaración de la Misión

(David, 2008) Afirma que la misión es también llamada a veces propósitos, es la respuesta a las preguntas, en qué consiste nuestro negocio, los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. (Pág. 68).

La misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

La misión orienta donde están parados, hacia donde se dirigen, quienes son los involucrados en dicho plan estratégico que se pretende llevar a cabo, ya que facilita las herramientas que se pretenden utilizar para la elaboración de un diagnóstico más exacto de lo que ocurre y de qué manera la empresa tomará estas sugerencias para mejorar las debilidades encontradas.

a) Componentes de la misión:

Para la declaración de una misión y saber cuál es nuestro negocio, pensando de hecho que la misión varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad, debe contener nueve características o elementos esenciales. (David, 2008, pág. 70)

Es decir, La misión debe tener en cuenta ciertos componentes de forma que cubra todo el campo de acción de la organización, muestre su razón de ser (por qué y para qué existe la organización), permita expresar el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado.

Por lo tanto, la misión es sintetizar los principales propósitos estratégicos de una organización, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que la conforman.

- ❖ Productos o servicios. (¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?).
- ❖ Mercado. (¿Donde compite la empresa?).
- ❖ Tecnología. (¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?).
- ❖ Personal. (¿Se les considera como un activo valioso de la empresa?).
- ❖ Filosofía empresarial. (¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas de la empresa?).

- ❖ Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. (¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos?).
- ❖ Clientes. (¿Quiénes son los clientes de la empresa?)
- ❖ Preocupación por la imagen pública. (¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?).
- ❖ Concepto de sí misma. (¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?).

#### 6.3.1.2. Declaración de la Visión:

Una visión describe el rumbo que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (David, 2008, pág. 73)

La visión es la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración ya que de esto depende su dirección y el sector donde estos se dirigen, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección.

#### 6.3.1.3. Valores Empresariales

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional". (Galindo, 2008, pág. 87)

Es decir, los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Por lo tanto, los valores en una empresa son muy importantes porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo. Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thompson, Strickland & Gamble, 2012, pág. 124)

Los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro; También son fuente de satisfacción y plenitud, proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se toman como, el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo,

aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

#### a) Tipos de Valores Empresariales

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización; Con ellos en realidad se define a sí misma, ya que los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Algunos ejemplos de valores empresariales se mencionan a continuación: Transparencia, Seguridad, Igualdad, Respeto, Honestidad, Trabajo en Equipo, Confianza, Integridad, Puntualidad, Disciplina, Humanismo y Responsabilidad.

#### 6.3.2. Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro” (Thompson, Strickland & Gamble, 2012, pág. 123)

El análisis FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, son los aspectos internos y externos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia.

Por ejemplo: el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

Una empresa en marcha también tiene debilidades de índole muy diversa según el sector y el equipo de trabajo. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, falta de marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica de la alta gerencia, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado.

#### 6.3.2.1. Análisis de factores Internos

##### a) Fortalezas:

Son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos. (Kotler, 2001, pág. 14)

Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (economía de escala, duplicación mínima de personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares. También se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios. (David, 2008, pág. 123)

Es decir, las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Por lo tanto, las fortalezas a menudo se consideran todas aquellas competencias laborales que están bien desarrolladas, por medio de las cuáles se han alcanzado logros profesionales y que permiten proyectar en nuevos desafíos laborales.

Las fortalezas son una herramienta, que permite conocer desde dos puntos de vista tanto interno como externo, estos nos arrastran a un análisis profundo de que ventajas competitivas posee y de qué manera se pueden reforzar transformando las debilidades encontradas en fortalezas para una empresa, y hacer una retroalimentación tanto internamente, como externamente.

Podemos mencionar algunos ejemplos de fortalezas que puede poseer una empresa: Trabajar con capital propio, brindar un producto o servicio de calidad, que su empresa se encuentre ubicada en una buena posición geográfica.

b) Debilidades:

Son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. (Kotler, 2001, pág. 16)

Para (David, 2008), Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollados proporcionan una adecuada estrategia, de forma que las debilidades pueden y deben eliminarse. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que crean barreras para lograr éxito de la organización. (Pág. 121).



El que la empresa presente debilidades son síntomas de que algo está marchando mal y se debe de tener sumo cuidado, ya que si no se identifica a tiempo, esta puede convertirse en amenazas para la empresa. Es por ello que las empresas deben de estar en constante análisis interno y externo, y así tener un panorama más claro de lo que está pasando y porque está pasando, usando elementos claves como lo son las estrategias.

Las empresas pueden estar enfrentando alguna debilidad si se les presenta cualquiera de las siguientes situaciones: No contar con un correcto plan estratégico, no contar con proveedores permanentes, falta de comunicación entre el personal que labora en la empresa.

#### 6.3.2.2. Análisis de Factores Externos

##### a) Oportunidades:

Son elementos externos de la compañía que podría explotar para su beneficio. (Kotler, 2001, pág. 14)

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. Las oportunidades son escenarios emergentes mediante los cuales el negocio puede crecer y tener éxito con un producto nuevo o existente. (Kotler, 2001, pág. 16)

Las oportunidades son la forma positiva que tiene la empresa para salir delante usándolas a su favor. Muchas empresas tienen oportunidades tanto por el servicio que brinda, el producto y la calidad de atención que tienen.

Por ejemplo si una empresa es única en la elaboración de comida, eso brinda una oportunidad ya que su mercado es extenso y sus posibles clientes serian todo el territorio donde está ubicado porque no hay otra empresa que se presente como rival y que ofrezca este producto o servicio.

Dentro de las oportunidades que puede poseer una empresa podemos mencionar: oportunidad de expandir o ampliar su mercado, capacitaciones permanentes al personal sobre atención al cliente, participación en ferias turísticas promovidas por INTUR.

#### b) Amenazas

Son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar el desempeño de la empresa. (Kotler, 2001, pág. 20)

Las Amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma; Estas amenazas se pueden presentar de diversas formas como son los problemas o dificultades que la empresa puede estar pasando. (Maldonado, 2014, pág. 78)

Las amenazas, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La amenaza puede entenderse como un peligro que está latente, que todavía no se desencadenó, pero que sirve como aviso para prevenir o para mostrar la posibilidad de que sí lo haga.

Una empresa puede estar enfrentando amenazas si se le presenta cualquiera de las siguientes situaciones: Competencia desleal, existencia de productos sustitutos, que disminuya el poder adquisitivo de sus clientes.

#### 6.3.2.3. Diagnóstico FODA

El Diagnóstico Empresarial se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización; Así mismo muestra los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de las empresas. (David, 2008, pág. 250)

Es una herramienta sencilla y de gran utilidad para detectar las causas “raíz” de las principales problemáticas en una organización, lo cual, le brindará la posibilidad de enfocar los esfuerzos futuros en implementar las medidas correctivas y preventivas más efectivas.

Por lo tanto, para que el diagnóstico FODA funcione adecuadamente es necesario realizar un profundo análisis que traiga como resultado la estructuración y aplicación de estrategias que promuevan el éxito de la empresa.

#### 6.3.2.4. Determinación de Estrategias

El análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. (David, 2008, pág. 252)

El análisis y elección de la estrategia consiste en escoger entre una gama de alternativas la más viable que se adecue a la situación por la que la empresa pasa actualmente, al seleccionar esta estrategia se espera que se alcancen los objetivos propuestos. El análisis de la estrategia se realiza mediante auditorias luego caemos a la elección de la estrategia que se basa en los estudios de la auditoria para poder generar las posibles estrategias y seleccionar la más adecuada.

Se recomienda que para el análisis y la elección los colaboradores anteriores continúen hasta terminar el proceso ya que ellos poseen conocimientos previos; además de tratar de involucrar por lo menos a un representante de cada área o sección de la empresa.

Cuando las empresas no han aplicado auditorias anteriores se vuelve sumamente difícil seleccionar una estrategia, ya que la información contenida en las auditorias juegan un papel fundamental y si además de esto no se es consciente de las estrategias aplicadas anteriormente, cuales son, que son o el papel fundamental que juegan para el desarrollo de la empresa es posible que no se realice una buena elección de la posible estrategia a aplicar por la empresa

Las estrategias solo pueden ser establecidas una vez que se hayan definido los objetivos a alcanzar. La estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades; la estrategia controla las acciones más importantes de la organización. (Porter, 2009, pág. 52)

#### 6.3.2.5. Plan de acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. (Thomas, 2007, pág. 92)

Un plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para lograr los objetivos y metas.

a) Tácticas de Acción o Instrumentación de la estrategia

Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, ya que (por ejemplo) una empresa que vende “productos de lujo” no debería implementar tácticas de descuento agresivo ya que esto puede perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa. (Macias, 2012, pág. 106).

Es decir, una táctica es un procedimiento o método que se sigue para conseguir un fin determinado, esto mediante la realización de actividades concretas que nos lleven a alcanzar el objetivo planteado.

Por lo tanto, las tácticas son el método empleado, con el propósito de cumplir un objetivo y que a la vez contribuye a lograr el objetivo general, de acuerdo a las circunstancias que tiene que enfrentar.

Las estrategias vienen a ser el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión. (Porter, 2009, pág. 57)

Juntando ambas palabras, se entiende que la estrategia permite preparar los planes y los elementos para ejecutar las acciones previstas, y la táctica, forma parte de la estrategia, pues la táctica es el conjunto de medidas y métodos que llevan a la práctica el desarrollo de la estrategia.

## b) Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (Lazano, 2002, pág. 136)

Esta actividad se convierte en parte esencial para la implementación y cumplimiento de la estrategia. Este presupuesto deberá ser asignado de acuerdo a las prioridades establecidas por la empresa y en base al objetivo anual propuesto no olvidemos que las empresa poseen cuatro recursos esenciales que pueden usarse para el cumplimiento de estos objetivos los cuales son los financieros, físicos, humanos y tecnológicos; pero también a los cuales se les debe asignar el presupuesto necesario.

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un determinado periodo de tiempo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios (Zorrilla, 1983, pág. 96)

Es decir, un presupuesto es una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de un negocio.

Por lo tanto, la elaboración de un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Cuando se realiza un presupuesto para la empresa, en realidad lo que se está haciendo es planear a futuro.

c) Cronograma de actividades

Un cronograma es la interpretación en una gráfica de tiempo la cronología de un hecho o trabajo que se representa en un par de ejes de coordenadas, el eje de abscisas se divide en fracciones de tiempo, por ejemplo, días, semanas, meses, años, y en el eje de coordenadas se describe la tarea a realizar o la tarea realizada marcando el tiempo. Para elaborar un cronograma de actividades necesitas conocer todas las actividades que se llevarán a cabo. (Carrera, 2014, pág. 98)

Un cronograma de actividades consiste en la representación gráfica de todas y cada una de las actividades que la empresa llevará a cabo para lograr cumplir con el objetivo propuesto; estas pueden estar en días, semanas, meses e incluso pueden estar en años siempre y cuando se cumplan. Para el cronograma de actividades es necesario conocer exhaustivamente cada una de las actividades que la empresa pondrá en marcha para que este sea claro, entendible y no posea en un futuro posibles errores que eviten el cumplimiento de los objetivos.

## **VII. HIPÓTESIS**

Las Estrategias Competitivas implementadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra incidieron en la Demanda del Servicio en el año 2015.



## **VIII. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1. Tipo de Estudio**

El tipo de estudio de la presente investigación es un estudio aplicado, ya que los resultados obtenidos fueron aplicados en la empresa de estudio para mantener el éxito que hasta ahora se ha logrado.

#### **8.1.1. Según el Paradigma Filosófico**

Para Kuhn (2007) es un conjunto de logros compartidos por una comunidad científica y empleados por ésta para definir problemas y buscar soluciones legítimas. Marco dentro del cual se desarrolla la ciencia y consta de conceptos, valores y técnicas que dirigen la actividad de los investigadores.

Basándose en el contexto del paradigma, éste permite ver y comprender la realidad de determinada manera; con posibilidad de intuir. Los paradigmas se encuentran en constante cambio, los que guarda relación con los avances y descubrimientos científicos que abren nuevas perspectivas y horizontes.

Dentro de este argumento se consideró que se debía demostrar el mecanismo de acción utilizado para que esos cambios, avances y descubrimientos fueran aceptados eficientemente en el sistema, esto nos lleva a explicar todo el proceso utilizado para esta investigación.

##### **8.1.1.1. Paradigma Positivista**

De acuerdo con (Dobles, Zúñiga, & García, 1998) la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo

de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento. (Pág. 63).

En efecto, el positivismo supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente, y que por tanto, de lo único que había que preocuparse, indican Dobles, Zúñiga y García (1998), era de encontrar el método adecuado y válido para “descubrir” esa realidad. En particular, asume la existencia de un método específico para conocer esa realidad y propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento. Por tanto, la ciencia positivista se cimienta sobre el supuesto de que el sujeto tiene una posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico.

Por consiguiente esta investigación es positivista, ya que se trataba de buscar la realidad de las funciones de las estrategias y la demanda en el Hotel y Restaurante Selva Negra y por consiguiente el método científico y empírico es de mucha ayuda.

#### 8.1.2. Según la Profundidad del Estudio

Según el nivel de profundidad será de tipo explicativo, los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. (Hernández Sampieri, Fernández - Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 163)

Esta Teoría, es la que constituye el conjunto organizado de principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones, por medio del cual se interpreta una realidad. Una teoría o explicación, contiene un conjunto de definiciones y de suposiciones relacionados entre sí de manera organizada sistemática; estos supuestos deben ser coherentes a los hechos relacionados con el tema de estudio.

Por todas estas referencias es que se deduce que la profundidad del estudio de esta investigación es explicativa, ya que se pretende analizar la incidencia de las Estrategias Competitivas implementadas en la demanda de servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del Municipio de Matagalpa, en el año 2015. Se pretende establecer las causas de los eventos.

#### 8.1.3. Según su Cobertura Temporo – Espacial

Respecto al tiempo de estudio es retrospectivo de corte transversal, ya que los hechos a investigar ocurrieron en el pasado y las variables se estudiaron simultáneamente en un momento determinado en relación con la forma en que se dieron los hechos.

Esta investigación es de corte transversal, debido a que según (Sequeira Calero & Cruz Picón, 1994) este se da cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa, lo que coincide con el período de este estudio, el cual está concentrado en el comportamiento de la demanda del 2015.

Es una investigación de corte transversal, ya que abarca un período de tiempo durante el cual se desarrolla el fenómeno a investigar, en este caso la investigación está concentrada en la demanda de servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra del municipio de Matagalpa durante el año 2015. Se recolectaron los datos en un solo momento es decir en un tiempo único, con el propósito explicar todo referente.

#### 8.1.4. Según el Diseño

Según (Hernández Sampieri, Fernández - Collado, & Baptista Lucio, 2006) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee y lo clasifica en experimental y no experimental. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio. (Pág. 89).

En esta investigación se aplicó el diseño no experimental, el cuál para Hernández Sampieri, et als (2007) es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. De corte transversal ya que los datos se extraerán una sola vez en un momento dado.

Este diseño fue ideal para el estudio, debido a que no se manipularon las variables de estudio, porque son fenómenos que ya sucedieron y se buscó hacer un análisis de la incidencia de las Estrategias Competitivas implementadas en la demanda de servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del Municipio de Matagalpa, en el año 2015.

#### 8.2. Enfoque de Estudio

Esta investigación es de enfoque cuantitativo con elementos cualitativos

##### 8.2.1. Cuantitativo

Hernández Sampieri y otros (2007) Establecen que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

El enfoque de esta investigación fue cuantitativa debido a que se recolectaron datos que ya existen sobre las estrategias y la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra, los que se procesaron de forma numérica mediante el uso del programa SPSS para las tablas de frecuencia y EXCEL para la elaboración de gráficos que fueron utilizados en el análisis y discusión de resultados.

También fue necesario utilizar instrumentos cuantitativos de recolección de datos como las encuestas, para reducir en gran medida las opiniones de los trabajadores y clientes y que éstos se ajustaran a los términos de la investigación.

#### 8.2.2. Con Elementos Cualitativos

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. (Ruiz Olabuénaga, 2012, pág. 23)

De igual forma (Ortez, 2000) señala que la investigación cualitativa es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. Por consiguiente la metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

Apoyados en el contexto de esta metodología, dicha investigación tiene elementos cualitativos, ya que se analizaron las ideas y opiniones del empresario y funcionarios de INTUR Y MEFCCA.

### 8.3. Universo, Población y Muestra

#### 8.3.1. Universo

El universo se define como: La totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas. (Ortez, 2000, p. 88)

Es decir que el conjunto total de elementos que constituyen el área de interés de esta investigación son todos los clientes del Hotel y Restaurante Selva Negra, los que por tener características muy particulares es necesario establecer una población en particular de donde se extrae la muestra representativa.

#### 8.3.2. Población

La población para Mason (2006) “es el conjunto de todos los posibles individuos, personas objetos o mediciones de interés” de acuerdo con este contexto se determina a 31 clientes correspondientes a las brigadas que se encontraron los días de aplicación de instrumentos, dado que no existen clientes fijos, son transitorios y 9 trabajadores, haciendo un total de 40.

#### 8.3.3. Muestra

El área en estudio será el Hotel y Restaurante Selva Negra, en el municipio de Matagalpa, y el Universo o Población, que es el conjunto de todos los individuos o casos que cumplen determinadas características o propiedades, y en el que se desea estudiar un fenómeno. (Ortez, 2000, pág. 132)

Para realizar este estudio, la muestra, que según (Ortez, 2000), es una reunión de unidades de estudios que formaran una parte representativa de la población o

universo, en este caso es la misma población en estudio y de tipo no probabilística por conveniencia, este tipo de muestreo es el que reunirá las características típicas para la investigación, de manera que podrán aportar la información necesaria para tal efecto.

#### 8.4. Tipo de Muestreo

##### 8.4.1. No Probabilístico

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, ya que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la selección intencional y a conveniencia del investigador para garantizar la cientificidad de la investigación, lo cual es confirmado por el criterio de Sequeira Calero & Cruz Picón (1994) quienes manifiestan que “el investigador define los criterios o condiciones que debe cumplir cualquier elemento para que sea parte de la muestra”

Por la naturaleza de esta investigación, es el método más idóneo, ya que el estudio se enfoca en una variable bien específica como es las estrategias y la demanda del servicio, es necesario tomar a todos los sujetos que integran esa variable en el período establecido.

##### 8.4.1.1. Por Conveniencia

Este sistema conlleva la elección de las unidades muestrales que el investigador considera reúne las características típicas para la investigación, de manera que puedan aportar la información necesaria al efecto. (Hernández Sampieri, Fernández - Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 105)

Por consiguiente se tomaron en cuenta todos los clientes que se encontraron los días de aplicación de los instrumentos, dado que no existen clientes fijos, son transitorios, así como también a todos los trabajadores con conocimientos suficientes a los indicadores a evaluar.

Se tomaron en cuenta todos los clientes que se encontraban en el Hotel y Restaurante Selva Negra los días de aplicación de instrumentos, siendo estos 11 clientes de nacionalidad Nicaragüense y 20 turistas extranjeros para un total de 31 clientes encuestados.

En relación a los trabajadores entrevistados y encuestados, se entrevistó al propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra por ser la persona que maneja totalmente la información de la empresa; Así mismo se encuestó al personal administrativo que tiene más años de antigüedad en la empresa y por ende sabe todo el manejo de la misma. De igual manera se seleccionaron a los meseros con más años de experiencia en el negocio así como a la recepcionista ya que, ellos son los que directamente están en contacto con los clientes.

## 8.5. Métodos Teóricos y Empíricos de datos

### 8.5.1. Métodos

**Método:** es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación. (Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 114)

Para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hará uso del Método empírico.



El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales a base de teorías se derive una conclusión científica, empírico significa algo que ha surgido de la experiencia directa con las cosas; su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. (Ortez, 2000, pág. 119)

Se hará uso de los **Métodos Teóricos** inductivos y deductivos, análisis síntesis para el procesamiento de información y de los **Métodos Empíricos** para la recopilación de información primaria a través de encuestas y entrevistas previamente elaboradas.

Con el método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Torres & César , 2006, pág. 59)

El método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Torres & César , 2006, pág. 59)

Los métodos teóricos cumplen un papel de gran importancia, puesto que permite la interpretación conceptual de los logros empíricos encontrados. Es necesario este método porque se contrastó el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y cierta información que se pudo encontrar en Internet.

## 8.6. Plan de Análisis de Resultados

### 8.6.1. Análisis Estadístico

La Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numérico, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva. (Mason, 2006, pág. 5)

Por lo tanto la estadística es la ciencia que se encarga de recolectar datos de una población o muestra. Es el arte de realizar inferencias y sacar conclusiones a partir de datos imperfectos. Los datos son generalmente imperfectos en el sentido que aun cuando posean información útil no nos cuentan la historia completa. Es necesario contar con métodos que nos permitan extraer información a partir de los datos observados para comprender mejor las situaciones que los mismos representan.

Para el análisis de la información se utilizará el programa estadístico SPSS y EXCELL, se pretende describir los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente efectuar el análisis estadístico.

### 8.6.2. Análisis Cualitativo

Estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa a través de la interacción. Busca llegar al conocimiento desde adentro por medio del entendimiento y el uso de la empatía y tiende a ser más inductivo que deductivo. Se aplicó el procedimiento para análisis de datos cualitativos para los indicadores de la variable Estrategia y Demanda de servicio, mediante opinión del propietario, funcionarios de INTUR y MEFCCA.

## 8.7. Plan de Recolección de datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 33).

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, detallando adecuadamente las técnicas, instrumentos, procedimientos y tiempo.

Para la recolección de datos de esta investigación se planificó una serie de técnicas e instrumentos adecuados para el estudio en cuestión, a continuación se detalla:

### 8.7.1. Técnicas y su Descripción

**Técnica:** La técnica es un sistema de supuestos y reglas que permiten hacer bien las cosas. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 36)

Debido a las diferentes reglas que se utilizan en cada uno de los métodos, la investigación pretende lograr la triangulación de los datos para su validez, es por ello, que se utilizará las entrevistas, encuestas, y la observación, los que a continuación se describen con mayor profundidad.

La Entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Méndez Morales, 2005, pág. 156)

La Encuesta se define como el Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita. (Ortez, 2000, pág. 96)

La Observación tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y/o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico. (Ortez, 2000, pág. 98)

#### 8.7.2. Instrumentos y su Descripción

Los instrumentos constituyen para el investigador una guía que orienta la obtención de los datos que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y medir las variables e indicadores definidas en el estudio (Sequeira, V. 1994, pág. 76).

Cuando se posee una guía es importante señalar que se aprovecha al máximo el tiempo con la certeza de que los datos obtenidos son los idóneos para cumplir con la meta propuesta, debido a que se ha realizado un proceso de valoración y validación de todos los elementos influyentes para este efecto.

Existen diferentes tipos de instrumentos, cada uno con un objetivo particular y aplicable a cada tipo de investigación en base a la técnica seleccionada, por cuanto, en esta investigación fue necesario utilizar los que a continuación se detallan:

#### ✓ El cuestionario

Es el instrumento de la encuesta y se define como: conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación. (Ortez, 2000, pág. 101)

Se refiere a un instrumento estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos.

Se utilizó el cuestionario con un total de 26 preguntas todas cerradas, tanto para las que se aplicó a los clientes como a los trabajadores (ver anexo N° 1 y 2).

#### ✓ Guía de Entrevista

Es el instrumento que se utiliza para las entrevistas, en donde se detallan todas las posibles preguntas que ayudarán al encuestador a recopilar la mayor cantidad posible de información y que de alguna manera sirve para comprobar su aplicación en el tiempo y espacio que se menciona en la investigación. (Ortez, 2000, pág. 102)

Para esta investigación se estructuraron 3 guías, una para el propietario, otra para funcionario del INTUR y una última para funcionario del MEFCCA con un total de 24, 2 y 2 preguntas, respectivamente, todas abiertas (ver anexo 3, 4 y 5).

#### ✓ Guía de observación

Se elaboró guía de observación con 3 preguntas cerradas y varias escalas a observar (ver anexo N° 6).

### 8.7.3. Proceso de Validación de Instrumentos

Según (Ary, 1993) todo instrumento de medición ha de reunir dos características fundamentales: validez y confiabilidad. La primera, se refiere a la eficacia con que un instrumento mide lo que se desea. La segunda, indica el grado de seguridad que muestra al medir.

Lo que significa que al aplicar el instrumento a diversos sujetos con los mismos indicadores, se registró claramente la posición que ocupa el encuestado y fue confiable, ya que se obtuvo resultados similares.

Se eligieron a 6 especialistas (tanto en la parte metodológica como en la especialidad) para que dieran sus comentarios y apreciación sobre los instrumentos que se utilizaron en este estudio, para lo cual se les hizo llegar una carta de solicitud para validación de instrumentos (ver anexo N° 7).

En dicha validación se reflejaron grandes aportes para esta investigación, los que se retomaron tal y como fueron sugeridos por los siguientes especialistas:

- ✓ MSc Natalia Golovina –Catedrática de Investigación en la Maestría
- ✓ MSc. Lilly Soza – Especialista en Gerencia Empresarial
- ✓ MSc. Franklin René Rizo - Especialista en Metodología de la Investigación
- ✓ MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía – Coordinador de la carrera Administración de Empresas.
- ✓ MSc. José Luis González Rodríguez – Especialista en Pedagogía Universitaria.
- ✓ MSc. Abel Membreño – Coordinador de la Carrera de Mercadotecnia

Cabe señalar que todos ellos están bien relacionados con las variables, dimensiones e indicadores de este estudio, es por eso que se consideraron idóneos para la validación de los instrumentos que se utilizarían.

Por el conocimiento y experiencia de todos ellos, se logró obtener grandes aportes, sugerencias y recomendaciones, con las que se garantizó la factibilidad y viabilidad de la aplicación, validez y confiabilidad del contenido de los instrumentos, así como el valor e importancia de toda la investigación.

## **IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para iniciar el análisis y discusión de los resultados de los instrumentos aplicados tanto a los clientes como a los trabajadores del Hotel y Restaurante Selva Negra, se hará mediante los indicadores que le dan cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

Objetivo 1:

**Identificar las Estrategias Competitivas que utilizó el Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.**

(FI - UNAM, 2011) Señala que la estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa, es por ello que desde esta perspectiva se logra identificar, las diversas estrategias que empíricamente o no, utilizaron en el Hotel y Restaurante Selva Negra en el período antes señalado.

Cabe señalar que para lograr el cumplimiento de este objetivo se hizo desde el marco referencial de la teoría, basado en las estrategias genéricas de Porter y las estrategias de crecimiento.

Se identifican tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Las estrategias competitivas son 3 tal y como se mencionan en el marco teórico: Liderazgo en costos, Diferenciación y el enfoque o alta segmentación.



La estrategia de liderazgo en costo consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. (Porter, 2009, pág. 52)

Es decir que un liderazgo en el mercado, se puede mantener en la medida en que se controlen los costos, a través de las habilidades de decisión que se tenga en la alta gerencia.

Es importante señalar que el total (100%) de los trabajadores encuestados opinan que los costos tienen media influencia en el establecimiento de los precios de los servicios que se ofrecen en el Hotel y Restaurante Selva Negra, es decir que existen otros factores y elementos de mayor influencia para el establecimiento de los precios, los que se discutirán posteriormente (ver anexo N° 8).

En la entrevista realizada al propietario del negocio, éste expresó que cuentan con personal contratado, el cual se encarga de realizar cotizaciones permanentemente acerca de los costos de los insumos necesarios en el restaurante, esto con el objetivo de minimizar los costos e incrementar sus utilidades; Así mismo afirmó que los precios de los servicios en el Hotel y Restaurante Selva Negra van directamente ligados a la demanda, es decir, si existe bastante demanda el precio sube, si hay poca demanda el precio baja.

Otra estrategia implementada en el negocio es que los precios de los servicios ofertados son dolarizados y debido a esto permanecen estables durante todo el año. Cabe señalar que, para la aplicación de esta estrategia, están utilizando dos mecanismos que controlan los costos y que no afectan el comportamiento de los precios existentes (ver anexo N° 9).

El liderazgo en costo exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en área como investigación y desarrollo, fuerzas de ventas, publicidad y otras.

Todos los trabajadores encuestados, afirman que en el Hotel y Restaurante Selva Negra, reducen costos según su experiencia, esto a través de las estrategias implementadas; Así mismo minimizan los costos en áreas de investigación y desarrollo.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, en la entrevista, afirmó que para controlar los costos; realizan el 100% de las compras de materia prima directamente a los distribuidores; y estos llegan hasta el local a entregar los insumos. De esta manera ellos evitan incurrir en gastos de transporte para realizar dichas compras.

Significa entonces, que el Hotel y Restaurante Selva Negra, si está utilizando la estrategia de liderazgo en costos, pero eso no quiere decir que esta sea la estrategia de mayor influencia en la demanda del servicio.

Por otra parte, si surgiera un cambio en la demanda, por influencia de factores que los orienten a los precios del servicio, la empresa tendría como táctica de acción la utilización de los otros mecanismos señalados en la teoría y que no se aplican en esta empresa, como son: 1) control riguroso de gastos variables y fijos; 2) evitar las cuentas de clientes menores; 3) minimizar los costos en fuerza de ventas y 4) minimizar los costos en publicidad.

Gráfico 1:

**Motivos para visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra y por el cual hace la diferencia.**



**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a clientes y trabajadores**

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultado debería producir una menor sensibilidad al precio (Porter, 2009, pág. 54)

Es decir que toda empresa que posea algo que le ayude a darle valor a todo lo que ofrece en el mercado y que por ser difícil de imitar, eso se utiliza como una estrategia de diferenciación, la cual le dará una ventaja competitiva en el mercado.

En el gráfico 1 se pueden visualizar algunos de esos elementos que le dan valor agregado al servicio que se ofrece, destacándolos como los motivos que tienen los clientes para visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra y por el cual hace la diferencia, lo cual se obtuvo mediante encuesta aplicada a clientes y trabajadores del Hotel y Restaurante Selva Negra, obteniendo los siguientes resultados:

Todos los clientes y trabajadores (100%) encuestados opinan que entre los motivos que tiene para visitar el Hotel y Restaurante son: La Marca, el clima, la imagen y el prestigio

El 68% de los clientes y trabajadores consideran que uno de los motivos para visitar el lugar es La Atención brindada en el negocio, mientras que el 32% no la considera como un motivo diferencial.

En relación a los Servicios ofertados, el 97% de los clientes los considera como un motivo para visitar el lugar, en cambio el 3% afirmó que los servicios no son un motivo para visitar el lugar.

Respecto a la Ubicación del Hotel y Restaurante Selva Negra, el 68% de los clientes y el 93% de los trabajadores consideran que la ubicación es un motivo para visitar el lugar, en cambio el 32% y 7% de clientes y trabajadores respectivamente, no lo considera un motivo de visita, por lo tanto no hace la diferencia.

Para el 77% de los clientes y 93% de trabajadores, la Infraestructura es un motivo para visitar el lugar y desde luego hace la diferencia, para el 23% y 7% de clientes y trabajadores respectivamente, no es motivo importante.

En relación a los Precios, el 52% de los clientes y el 93% de los trabajadores afirman que son un motivo de visita y los cuales hacen la diferencia, en cambio el

48% y 7% de clientes y trabajadores respectivamente, no los considera motivos para visitar.

Respecto a las Estrategias implementadas en el negocio, el 45% de los clientes y el 71% de los trabajadores considera motivo de visita las estrategias que utilizan, en cambio para el 55% y 29% de clientes y trabajadores respectivamente, no son un motivo para visitar el lugar.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, en entrevista, asegura que su negocio cuenta con prestigio y fama, gracias a su nombre comercial Selva Negra. Así mismo cuenta con un clima fresco de montaña el cual es atractivo para los clientes; coincidiendo así con la opinión tanto de los clientes como de los trabajadores encuestados.

Delegada de INTUR Matagalpa, en la entrevista realizada, afirma que el Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con un nombre reconocido tanto a nivel nacional como internacional, posee un clima exquisito, un hermoso paisaje, el lugar es parte de la Ruta Turística del Café. Según el INTUR el Hotel y Restaurante Selva Negra es un hotel de tres estrellas con las características de un hotel de montañas y cabañas. Los turistas que visitan la ciudad no se van sin conocer este lugar y viven una experiencia diferente.

También se entrevistó a Funcionario de MEFCA Matagalpa, quien asegura que el Hotel y Restaurante Selva Negra es un lugar para pasar unas ricas vacaciones, es un lugar de relajación que cuenta con los servicios: alimentación, hospedaje, tours por sus senderos entre otros atractivos. Es un lugar donde se está en contacto directo con la naturaleza. Cuenta con un excelente clima, una vista majestuosa y una infraestructura rústica o tradicional lo cual es atractivo para los turistas.

“La estrategia consiste en descubrir cómo ser únicos, exclusivos, singulares. No porque sea la mejor forma de competir, sino para ofrecer un valor que la competencia no puede igualar”.

Se puede inducir que la mejor ventaja competitiva sostenible se encuentra en la gente, y es por ello que tienen que estar aprendiendo y comprender el cambio constantemente. Los líderes deben asegurarse de esto y estar abiertos al cambio. Deben saber que el cambio es lo único que les garantiza el éxito, y en tal sentido deben mantenerse aprendiendo todo el tiempo, concentrarse en lo nuevo, aceptar y compartir las innovaciones y asegurarse que todos los miembros del equipo colaboren con ideas creativas siempre. Premiar las buenas ideas y hacer de este proceso una práctica constante.

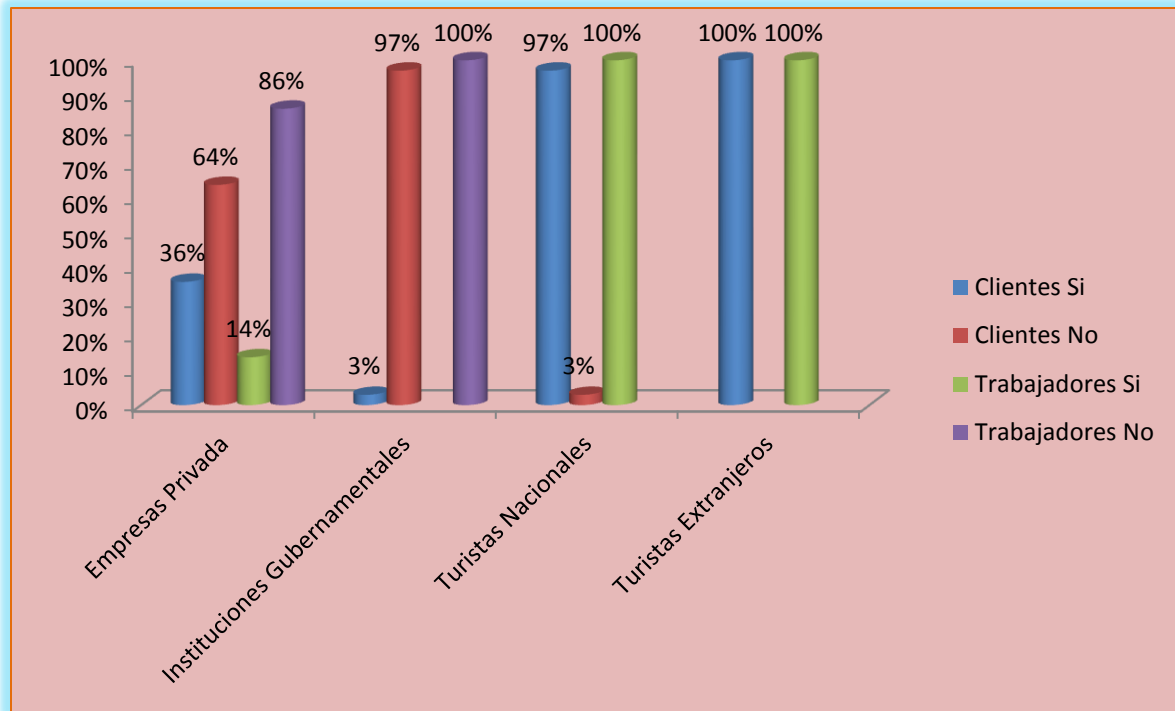
Por otro lado sería bueno que no pierdan de vista los resultados negativos que se encuentran en las opiniones referente a: la atención, la ubicación, los precios y las estrategias que utilizan; que si bien es cierto, son menos de la mitad de los encuestados, pero si continúan con el mismo comportamiento, en un tiempo determinado podrían perder de vista la objetividad de su visión.

El Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con ventajas competitivas entre las cuales se destacan: el nombre de la marca, la imagen, el clima, el prestigio, los servicios que ofrecen y la ubicación del negocio, por lo tanto la empresa debe aprovechar al máximo las ventajas que posee frente a la competencia.

Se puede asegurar que la estrategia de diferenciación, es una de las estrategias que están garantizando la demanda de los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra desde la perspectiva del enfoque a los clientes, tal y como se podrá ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 2:

**Tipos de clientes a quien están dirigidos los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra.**



**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a clientes y trabajadores**

Los propietarios del Hotel y Restaurante Selva Negra ponen a disposición del público en general todos los servicios que brinda su negocio. Entre los servicios que ofrecen se pueden mencionar los servicios de hotel, servicios de restaurante, atención y arreglo de eventos especiales y los tours por los senderos de la finca.

Es importante visualizar el gráfico 2, en donde, los resultados de este estudio muestran los tipos de clientes a los que están dirigidos los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra; el gráfico muestra que para el 36% de los clientes y el 14% de los trabajadores, los servicios están dirigidos hacia la empresa privada, mientras que el 64% y el 86% de clientes y trabajadores respectivamente, afirma que los servicios no están dirigidos hacia este sector.

Únicamente el 3% de los clientes afirma que los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra están dirigidos hacia instituciones gubernamentales, mientras que el 97% de los clientes y todos (100%) los trabajadores, afirman lo contrario.

Tanto para el 97% de los clientes y todos los trabajadores los servicios del negocio están dirigidos hacia turistas nacionales, en cambio el 3% afirma que los servicios no están dirigidos a turistas nacionales. Pero a su vez el 100% de los clientes y trabajadores opinan que los servicios ofertados en el Hotel y Restaurante Selva Negra están dirigidos hacia turistas extranjeros.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, en la entrevista, afirmó que los servicios están dirigidos hacia todos los sectores (Empresa Privada, Instituciones Gubernamentales, Turistas Nacionales y Turistas Extranjeros); Sin embargo se enfocan más en el turismo extranjero ya que estos consumen más, no les molesta los precios y hacen usos de todos los servicios. Así mismo comento que en el último semestre del año 2015 establecieron contactos con organismo holandeses para tratar de captar el mercado Europeo.

Delegada del INTUR Matagalpa afirma que el Hotel y Restaurante Selva Negra dirige sus servicios hacia turistas nacionales y extranjeros, Así mismo ofrece a la empresa privada paquetes ejecutivos para seminarios y reuniones.

Funcionario de MEFCA Matagalpa aseguró que el Hotel y Restaurante Selva Negra dirige sus servicios a Turistas nacionales, turistas extranjeros, empresa privada y ONG.

Se puede observar que el Hotel y Restaurante Selva Negra tiene bien definido su enfoque y alta segmentación y con los motivos de diferenciación antes señalados hacen una excelente combinación de estrategias para mantenerse en el mercado.



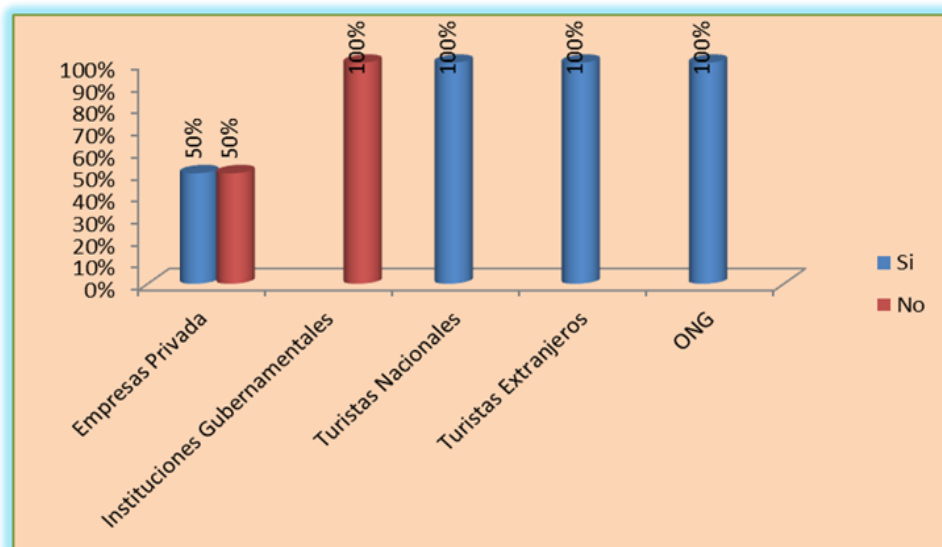
Este enfoque les está funcionando también por las políticas gubernamentales que tiene el gobierno actual en relación al comercio internacional y su presencia en ciertas regiones, logrando esto con diversos tratados internacionales y la naciente Ley MIPYME (Ley 645) y la Ley General de Turismo (Ley 495)

Según (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2004) en el capítulos VIII y IX de la ley general de turismo, se deja entre ver la aceptación y protección de turistas nacionales y extranjeros, para que Nicaragua tenga la mayor participación posible en el mercado con este rubro.

Si por el contrario se diera un cambio a las políticas gubernamentales en tal fin, esta empresa se vería afectada fuertemente, ya que su existencia en el mercado depende en gran medida de las buenas relaciones que tiene nuestro país con el mundo entero.

**Gráfico 3:**

**Segmentos de Mercados que considera le han visitado durante el año 2015.**



**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores**

En el gráfico N° 3, se puede observar que todos los trabajadores aseguran que entre los segmentos de mercado que le visitaron durante el año 2015 están: Instituciones gubernamentales, turistas nacionales y extranjeros, así como las ONG y únicamente un 50% opinó que también se incluye la empresa privada.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra aseguró que cuentan con un registro de clientes y según esos registros en el año 2015, en primer lugar los visitaron turistas de los Estados Unidos, en segundo lugar turistas originarios de España, en tercer lugar cualquier país Europeo y por último turistas procedentes de América del Sur y Centro América.

Con estos resultados se puede demostrar el enérgico enfoque y alta segmentación que tiene el Hotel y Restaurante Selva Negra, lo cual deben aprovechar mientras las relaciones internacionales de nuestro país estén bien.

Si bien es cierto que se ha utilizado bien las estrategias genéricas de Porter, pero eso no ha sido suficiente para lograr la posición que actualmente tienen, y es por ello que se han tenido que apoyar en algunas estrategias de crecimiento, tal y como se explica a continuación.

En cuanto a las Estrategias de Crecimiento Intensivo: Esta estrategia de crecimiento se basa en mejorar los resultados a partir de nuevas oportunidades para el negocio actual. Son acciones que buscan mejorar aquello que ya se está haciendo (Mazzola, 2015, pág. 131)

Es por eso que a la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

Es decir que dependerá de los esfuerzos que haga la empresa para lograr y mantener su crecimiento en el mercado. En el caso del Hotel y Restaurante Selva Negra tuvo en el año 2015 una estrategia de crecimiento intensivo, específicamente en el desarrollo de servicios, según opinión de todos (100%) los trabajadores (ver anexo N° 10)

Utilizando la matriz ANSOFF, también conocida como matriz producto / mercado, según opinión de los clientes vs trabajadores, el comportamiento del crecimiento intensivo estuvo de la siguiente manera en el 2015:

Tabla N° 1

**Matriz ANSOFF (Producto / Mercado)**

	Productos / Servicios Actuales	Nuevos Productos / Servicios
Mercados Actuales	<p><b>Penetración del Mercado:</b></p> <p>Se han mantenido en orientación a los mismos mercados, es decir se ha logrado más ventas a clientes actuales.</p>	<p><b>Desarrollo de Productos / Servicios</b></p> <p>Se logró incorporar los siguientes servicios:</p> <p>Nuevas gamas: <b>Servicios Complementarios:</b> Se incorporaron los tours por la finca la Hammonia; se ofrece el tours de la naturaleza, el tours del café; así como el recorrido por el beneficio seco de café.</p> <p>Nuevas característica: Tours de la naturaleza, caminatas por las noches, tours por el beneficio húmedo y seco de café; tours por los senderos. La oferta es para realizar turismo de aventura.</p> <p>Nuevas técnicas:</p> <p>La mayoría de los tours se obtienen a través de las tours operadoras a nivel nacional, dichos intermediarios gozan de un descuento por tours, estos descuentos oscilan entre el 10 y 20%.</p>

Nuevos Mercados	<b>Desarrollo de Mercado:</b> Nuevos canales de distribución por medio de ONG – CBI Holanda Otros segmentos de clientes por Apertura geográficas en mercado Europeo (futuramente)	<b>Diversificación:</b> Nuevas capacidades Actualmente están estableciendo contactos con organismo Holandés para captar clientes y ofertar los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra. Nuevos recursos Constantemente están invirtiendo en mejoras en el local, estas mejoras son con capital propio, ya que no trabajan con financiamiento.
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016)**

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra asegura que el año 2015 fue un buen año en cuanto a ventas e ingresos obtenidos respecto a los años anteriores; asegura que todo el tiempo hubo huéspedes y clientes, en Septiembre 2015 ya se habían superado los ingresos respecto al año 2014. Hubo un incremento del 20% respecto al año anterior.

Como se puede observar, de las cuatro estrategias de crecimiento intensivo, esta empresa trabajó fuertemente en el 2015 el Desarrollo de Servicios. Es evidente que para poder emprender las otras tres estrategias requieren de grandes esfuerzos, ya que la diferenciación de ellos está bien marcada, tanto así que hasta a ellos mismos se les hace difícil igualarse por ejemplo en otra ubicación geográfica, otros clientes o mercados.

Las estrategias de integración, se pueden dar hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente, cada una con sus propias características (David, 2008, pág. 174).

Tal y como se explica en el marco teórico y por todo lo antes señalado en las estrategias de crecimiento intensivo, dicha empresa se ve limitada a poder utilizar

únicamente, un tipo de estrategia de integración, como lo es Ofrecer el Servicio de forma directa, según opinión de los trabajadores (ver anexo N° 11).

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra afirmó que en el año 2015 implementaron la estrategia de ofertar los servicios de forma directa, a través de la tours operadoras y estableciendo contacto directo con organismos en países europeos, tal es el caso del organismo ONG CBI en Holanda. El propietario afirma que actualmente su visión es captar el mercado europeo y en eso están centrando sus esfuerzos.

Es importante mencionar que el Hotel y Restaurante Selva Negra utiliza la estrategia de integración hacia atrás, ya que en la propiedad se cultivan algunas hortalizas, verduras y legumbres como: tomate, Chiltoma, pipián, ayotes, lechugas, zanahorias y remolachas; Así mismo cuentan con una crianza y reproducción de aves de codorniz ponedoras, los productos antes mencionados son utilizados en la cocina del restaurante, sin embargo la producción no cubre la demanda de materia prima que requiere el mismo. También cuentan con el cultivo de flores las cuales son utilizadas en la decoración de los eventos como bodas, cumpleaños y otros.

Cabe señalar que también están las estrategias de diversificación, las que también han utilizado actualmente, específicamente las concéntricas. Una empresa que emplea la estrategia de diversificación concéntrica busca agregar productos y servicios complementarios a través de varias áreas de mercado como un medio para establecer una amplia red de distribución. (David, 2008, pág. 180)

El autor señala que esta es una estrategia comercial que implica la adquisición de empresas o marcas, es decir que el espíritu de esta estrategia no es el de eliminar competencia, sino el de ganar mercado o diversificarse hacia nichos específicos.

Por otro lado es bueno señalar que según opinión de los trabajadores encuestados, en esta empresa han desarrollado una estrategia de diversificación como es: servicios complementarios, pero que también existen dos más que se mencionan en la teoría y que aún no se han aplicado como son: invertir en nuevos negocios, brindar otros servicios que no están relacionados al turismo. Todas ellas son concéntricas en el mercado (ver anexo N° 12).

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, afirma que en el año 2015, tuvieron un crecimiento en servicios complementarios ya que se empezaron a brindar los tours por la finca la Hammonia; está es una finca que se encuentra ubicada dentro de la misma propiedad y es parte de la reserva natural El Arenal, cuenta con su propia razón social y ofrece el tours de la naturaleza, el tours del café; así como el recorrido por el beneficio seco de café que actualmente lo trasladaron a la finca ya que antes estaba ubicado en Chagüitillo. El propietario asegura que en el año 2015 los tours incrementaron en un 200% en relación al año anterior.

Es notoria la apropiación de la estrategia concéntrica, pero deben tener mucho cuidado, ya que dependiendo de la intensidad de concentración que tengan en estos servicios complementarios, correrían el riesgo de desplazar los servicios de la actividad económica principal del negocio.

No es suficiente estar aplicando estrategias para competir en el mercado, ya que para poder tener éxito en sus aplicaciones, es necesario, analizar la posición de la industria mediante factores de negociación que tiene el Hotel y Restaurante Selva Negra.

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que este actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes (Muñiz, 2010, pág. 95)

Es decir que se debe tratar cualquier asunto con el fin de llegar a un acuerdo o solución, de forma tal que las operaciones comerciales que se realicen deben ser con la intención de obtener un beneficio y esto se podrá lograr mediante la utilización de un sinnúmero de factores de negociación que se deben utilizar con los clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos, nuevos productos.

En términos prácticos, en el 2015 el Hotel y Restaurante Selva Negra, únicamente utilizó un factor de negociación con sus clientes, según opinión de todos los trabajadores (ver anexo N° 13)

Dicho factor se refiere a: Enfoque a la cantidad de clientes; coincidiendo con la opinión del propietario, quien manifiesta que este factor fue utilizado por medio de las tours operadoras. Actualmente cuentan con varias tours operadoras aliadas y estas ganan comisión por llevar un grupo de turistas al hotel, las comisiones oscilan entre un 10% y 20% del costo del tours.

Según teoría, existen otros cuatro factores de negociación con los clientes que esta empresa no utiliza y estos son: Flexibilidad en cuanto a los precios con empresas, cantidad de compras, evitar perder clientes, ofrecer servicios sustitutos. Esto se debe a que, para poder tener bien definido su enfoque y segmento es necesario delimitar bien los criterios de dicho enfoque y para lograrlo han tenido que mantener o incrementar precios para cubrir únicamente los clientes que reúnen las características de la segmentación enfocada.

Por otro lado es una gran ventaja que no se enfoquen a la totalidad del potencial, ya que en momentos de crisis, esa será una salida emergente para solucionar con los clientes.

En cuanto al poder negociador con los proveedores, se puede decir que cualquier organización necesita materias primas para producir y esto crea

necesariamente relaciones comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores (Admin, 2015)

Es decir que la relación que una empresa tendrá con sus proveedores, dependerá en gran medida de los tipos y características de materia prima y la capacidad de cobertura de los pedidos, por consiguiente el proveedor tendrá el poder negociador siempre y cuando supere las expectativas de la empresa, caso contrario será la empresa quien defina sus condiciones de compra.

Tal es el caso del Hotel y Restaurante Selva Negra, donde ellos cuentan con la posibilidad de sustituir a los proveedores y hacer cambio de los precios de los suministros, según opinión de todos (100%) los trabajadores encuestados (ver anexo N° 14).

Esto significa que desde esos dos enfoques, dicha empresa tiene poder negociador sobre sus proveedores, pero no en su totalidad, ya que no tienen poder sobre: el nivel de diferenciación de los insumos, productos sustitutos disponibles y la calidad de los productos sustitutos.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, en la encuesta realizada, asegura que cuentan con una persona contratada de manera permanente la cual se encarga específicamente de estar cotizando los costos de materia prima; esto con el objetivo de minimizar los costos y obtener mejores utilidades; A la vez también negocia la entrega de los insumos en el propio lugar para evitar incurrir en el gasto de transporte.

No se puede dejar a un lado a la competencia y por ende a los nuevos competidores, que desde cierta forma han querido venir a imitar las operaciones del Hotel y Restaurante Selva Negra, quien no les da valor significativo, pero tampoco los ignora.



La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores: Barreras de entrada, Posibilidad de lograr economía de escala, diferenciación de los servicios, el valor del nombre de la marca, capacidad financiera, tecnología adecuada y expectativas de mercado. (David, 2008, pág. 100)

Desde esta perspectiva el Hotel y Restaurante Selva Negra está bien adueñado de la diferenciación de los servicios y el valor del nombre de la marca, según opinión de todos los trabajadores (ver anexo N°15).

Son dos factores que se ha estado trabajando y la única forma de que un nuevo competidor entre a este mercado es aprovechando la oportunidad de que no existen Barreras de entrada, Posibilidad de lograr economía de escala, capacidad financiera, tecnología adecuada y expectativas de mercado.

Según (Kotler, 2001) la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas. En todo caso es una brecha que está dejando abierta el Hotel y Restaurante Selva Negra.

El propietario del negocio afirma que se defienden en el mercado frente a la nueva competencia gracias de la fama y el prestigio de años que posee el Hotel y Restaurante; ya que cuenta con reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, han ganado premios internacionales, es reconocido como el primer Hotel de montaña en Nicaragua.

Durante la investigación tanto en las encuestas realizadas a los trabajadores como la entrevista brindada por el propietario dejaron muy claro que el Hotel y Restaurante Selva Negra goza de un nombre comercial reconocido y que se

diferencian de sus competidores por los servicios que brindan, su infraestructura y el clima privilegiado que poseen. De igual manera manifestaron que están enfocados en la protección del medio ambiente y conservar el prestigio que han logrado a lo largo de 40 años.

Cabe señalar que los servicios sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del servicio que se ofrecen en la empresa.

Entre los factores que podrían impulsar a los clientes a optar por productos sustitutos, están: que los clientes sean impulsivos, los precios de los servicios sustitutos, nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del servicio, disponibilidad de servicios sustitutos cercanos y existencia de fuertes competidores.

El factor que el Hotel y Restaurante Selva Negra considera como una amenaza para que los clientes opten por servicios sustitutos es que los clientes sean impulsivos, según opinión de todos (100%) los trabajadores encuestados (ver anexo N° 16)

El propietario aseguró que la distancia y el acceso para llegar a las instalaciones del Hotel y Restaurante Selva Negra podría ser una amenaza; ya que el lugar se encuentra alejado de la zona urbana del departamento de Matagalpa. Así mismo otra amenaza es el cambio climático ya que el agua baja su nivel y se puede identificar en el nivel de la laguna.

Otro factor que se considera como amenaza es que a las organizaciones que realizan seminarios o capacitaciones se les cobran los salones que utilizan, en cambio en otros lugares se los brindan de cortesía.

Se pudo apreciar desde cierta forma la inquietud del propietario en relación a sus argumentos, lo cual está en toda la razón, ya que ese podrá ser un elemento crucial en momento de crisis.

Cabe señalar que también es importante estar preparado para enfrentar rivalidad con algún competidor fuerte que surja en el mercado y para ellos el Hotel y Restaurante Selva Negra está utilizando únicamente las promociones como estrategia de marketing según opinión de los trabajadores encuestados (ver anexo N° 17).

Dejando así la posibilidad, de que un competidor entre con estrategias de marketing que dicha empresa no posee, como es: guerra de precios, campaña publicitaria agresiva o entrada de nuevos servicios; son estrategias bien significativas que no se le han puesto mente.

Los trabajadores afirman que el Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con varias tours operadoras aliadas, a través de las cuales ofertan los servicios y a estas se les otorga descuentos y comisiones por cada tours que llevan al Hotel.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra asegura que cuentan con un personal altamente capacitado para brindar muy buena atención a los clientes. Afirma que se ha invertido para crear y desarrollar habilidades en el personal, ya que se contratan consultores para que le brinden capacitaciones sobre atención al cliente.

Competitividad Empresarial es “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos y/o servicios en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (Porter, 2009, pág. 19)

Existen determinantes de la competitividad empresarial y el 100% de los trabajadores encuestados le dan mucha valoración a la exitosa administración tanto de los flujos de producción como también de los inventarios de materia prima; Dan media valoración a la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas; por otro lado no valoran los determinantes del 3 al 7 señalados en el gráfico (ver anexo N° 18).

Para el propietario del negocio lo que determina la competitividad empresarial del Hotel y Restaurante Selva Negra es el Prestigio que posee; De igual manera asegura que cuentan con una buena Administración, ya que está ha permanecido a lo largo de varios años y afirma que han venido creciendo en los últimos periodos. También comento que las utilidades las reinvierten en el negocio en mejoras en la infraestructura del local y en acondicionar las cabañas; Así mismo afirmó que no trabajan con financiamiento, no tienen préstamo con ninguna institución bancaria, siempre han trabajado con capital propio.

Objetivo 2:

**Describir el comportamiento de la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra.**

La demanda se define como el número de unidades de un servicio o de un bien, que los consumidores o usuarios están dispuestos a adquirir para la satisfacción de una necesidad determinada, durante un período de tiempo específico y bajo un conjunto dado de condiciones (Palacio, 2014, pág. 69)

Es decir lo que el cliente necesita y por ende lo solicita a su oferente, bajo condiciones sujetas a ser reembolsado mediante una compensación monetaria por el buen servicio adquirido.

El buen servicio juega un papel muy importante para las empresas, ya que de él depende desde cierta forma garantizar que el cliente regrese. En la importancia del buen servicio existen diez indicadores básicos que deben ser medibles y controlables.

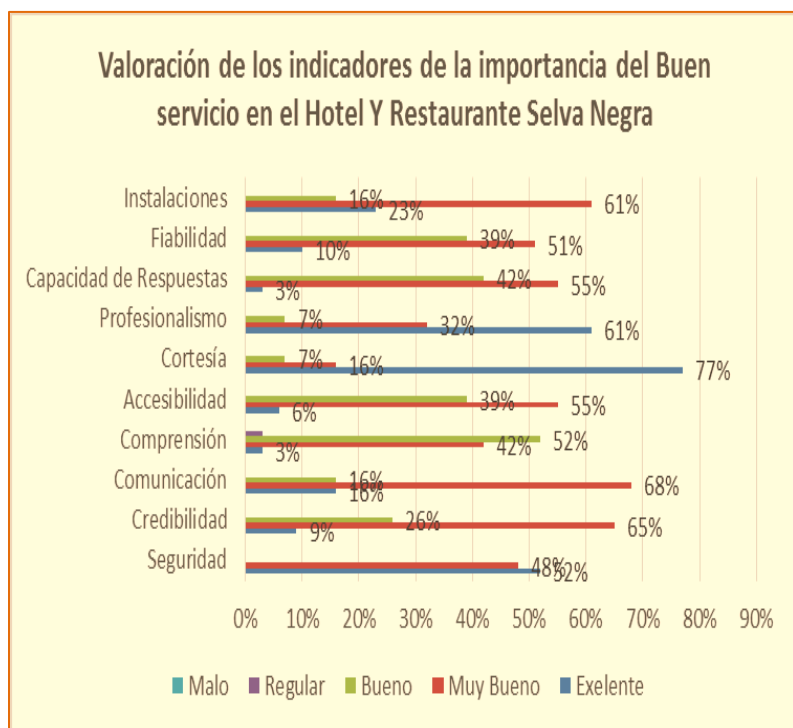
Como ventaja competitiva, el servicio al cliente es cada vez más solicitado por hombres y mujeres que analizan más a detalle sus estrategias de abastecimiento, sin importar el giro comercial al que pertenezcan. Esto hace que las organizaciones proveedoras se concentren en mantener sus ventajas actuales, así como en buscar más y mejores servicios que les mantengan un paso delante de la competencia.

Gráfico 4:

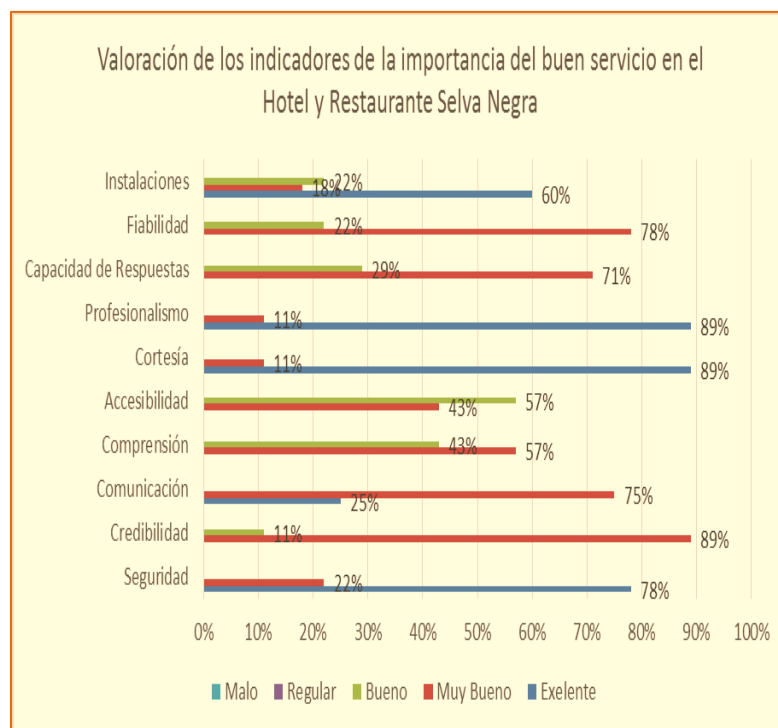
### Valoración de los indicadores de la importancia del buen servicio en el Hotel y Restaurante Selva Negra.

Gráfico N° 4.1

Gráfico N° 4.2



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada Clientes



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada Trabajadores

El ser humano se caracteriza por ser consumista, es por eso que el buen servicio es una manera más fácil para que el individuo llegue a lo que quiere (Matos, 2011, pág. 84)

La importancia de saber dirigirse al cliente es vital, es la imagen que se vende, no solo queda bien representada la imagen ante la persona que se acerca a obtener información o a que sean resueltas sus inquietudes, también La Empresa, Institución o lugar de trabajo donde se está, ya que los servicios que presta dicha Empresa debe ser dados a conocer de una manera muy cordial y acertada.

En el gráfico 4, en donde, se pueden visualizar los resultados que reflejan la valoración que tienen los clientes y los trabajadores acerca de los indicadores de la importancia del buen servicio en el Hotel y Restaurante Selva Negra.

**La Seguridad:** Para el 52% de los clientes y 78% de los trabajadores, la seguridad en el Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente; es decir que más de la mitad de los encuestados tienen la misma opinión. El 48% de los clientes opinan que es muy buena, en cambio el 22% de los trabajadores opinan que es muy bueno. Con este resultado se considera que existe un alto grado de seguridad.

Es el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Es posible que la buena fe y la confianza estén plasmadas en la persona que vincula al cliente con la empresa. En este tipo de contexto de servicios la compañía debe procurar construir confianza y lealtad entre las personas de contacto más importantes y los clientes (Zeithaml B. G., 2009, pág. 114).

El propietario afirmó que el Hotel y Restaurante Selva Negra está comprometido en garantizarles seguridad a sus clientes; cuentan con una entrada privada y se supervisa que todos los clientes no entren con ningún tipo de armas a las instalaciones; a la fecha no han presentado ningún problema. Se pudo observar que

el Hotel y Restaurante Selva Negra posee seguridad, todos los trabajadores garantizan que las cosas marchen bien; desde el control que tiene en la entrada se puede apreciar que todo lo tienen planificado.

**Credibilidad:** Para el 9% de los clientes la credibilidad del Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 65% y 89% de clientes y trabajadores respectivamente, es muy buena y para el 26% y 11% clientes y trabajadores es buena. Valorándose positivamente la credibilidad del servicio tanto por los clientes como por los trabajadores.

Los servicios y productos con altos niveles de credibilidad son los más difíciles de evaluar debido a que el consumidor puede desconocer o carecer del conocimiento necesario para apreciar si las ofertas satisfacen sus deseos o necesidades particulares, aún después de su consumo. (Zeithaml B. G., 2009, pág. 115).

El propietario asegura que todos los trabajadores del Hotel y Restaurantes Selva Negra están en función de proyectar la credibilidad en el servicio que ofrecen.

Es difícil descifrar el nivel de satisfacción que tiene los clientes, sin embargo se pudo observar que los trabajadores están en función de mejorar el servicio brindado.

**Comunicación:** Para el 16% de los clientes y el 25% de los trabajadores la comunicación en el Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 68% y 75% tanto de clientes como de trabajadores es muy buena y para el 16% de clientes es buena. Se puede argumentar que existe una comunicación moderada en este negocio.

Un conjunto final de comportamientos que intentan aumentar los mercadólogos tienen que ver con la comunicación. Los mercadólogos quieren que los consumidores se comuniquen con dos auditorios básicos: 1) que brinden

comunicación de marketing a la compañía, y 2) que comenten con otros consumidores potenciales acerca del producto y servicio y les alienta para comprarlo. (Peter, Olson, Paul, & Jerry, 2006, pág. 209)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva aseguro que cuentan con buenos canales de comunicación tanto con el personal, Así como con los turistas que visitan el negocio. Afirma que los turistas que visitan el negocio traen a más turista y de esta manera el servicio se da a conocer.

Es evidente que la alta gerencia del Hotel y Restaurante Selva Negra permanece en constante comunicación con sus trabajadores y clientes; esto les ha garantizado estabilidad laboral a sus trabajadores, y han logrado mejorar el servicio gracias a las sugerencias que realizan los turistas acerca del servicio recibido.

**Comprensión:** Para el 3% de los clientes la comprensión en el Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 42% y 57% de los clientes y trabajadores respectivamente es muy buena, para el 52% y 43% clientes y trabajadores es buena y para el 3% es regular. Es evidente que la empresa tiene cierto grado de debilidad en este indicador pero, se está trabajando en función de superar ésta debilidad y lograr la satisfacción de los clientes.

Conocer las necesidades del cliente es el primer paso para lograr satisfacerlas. Es por eso que el vendedor debe tratar de estar bien informado sobre estas necesidades. El vendedor debe intentar brindar la información correcta y completa al cliente para evitar interpretaciones erróneas o distorsionadas, ya sea porque el cliente no escucho con claridad la explicación o porque tiene una percepción propia que no se ajusta a las características reales del producto o servicio que se le ha ofrecido. (Staton, 1990, pág. 195)



El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, afirmó que todos los trabajadores del negocio están capacitados para brindar una oportuna y correcta información al cliente acerca de los servicios ofertados.

Todo el personal que labora en el Hotel y Restaurante Selva Negra está capacitado para brindar una excelente información acerca de los servicios que brinda el negocio.

**Accesibilidad:** Para el 6% de los clientes la accesibilidad en el Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 55% es muy buena y para el 39% es buena. Para el 43% de los trabajadores la accesibilidad es muy buena y para el 57% es buena.

La accesibilidad ha sido definida como la forma en que los servicios se acercan a la población. Este concepto fue entendido como un problema de la oferta y sería necesario, desde esta óptica, eliminar las barreras que se pudieran interponer. (Fisher, 2005, pág. 85)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra comentó que la accesibilidad del negocio es buena; el local se encuentra alejado del casco urbano de Matagalpa, pero es fácil llegar, ya que cerca del negocio pasa constantemente el transporte colectivo. A la vez afirmó que la mayoría de sus clientes son de clase media y que poseen sus vehículos particulares para los cuales el acceso no representa ninguna dificultad.

Se pudo observar que al Hotel y Restaurante Selva Negra la mayoría de los clientes llegan en sus vehículos particulares, en el caso de los turistas extranjeros, estos se trasladan en microbús hacia las instalaciones; los turistas que no cuentan con vehículos particulares llegan en transporte colectivo, y deben caminar 3

kilómetros en los cuales aprovechan para disfrutar del clima y paisaje hasta llegar a las instalaciones.

**Cortesía:** Para el 77% de los clientes la cortesía en el Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 16% es muy buena y para el 7% es buena. Para el 89% de los trabajadores la cortesía es excelente y para el 11% es muy buena.

Se define como la atención cuidadosa e individualizada que las empresas les brindan a sus clientes. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio; con frecuencia el personal de las empresas pequeñas identifica a los clientes por sus nombres y construyen relaciones que reflejan su conocimiento personal de los requerimientos y las preferencias de cada cliente. (Zeithaml V. A., 2002, pág. 117)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra afirmó que el personal en su totalidad está en función de ser amable con los clientes y estar atentos en brindar el servicio que el cliente solicite.

Se pudo observar, que todo el personal del Hotel y Restaurante Selva Negra es atento y están constantemente pendiente de las necesidades que demanda el cliente.

**Profesionalismo:** Para el 61% de los clientes el profesionalismo en el Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 32% es muy bueno y para 7% es bueno. Para el 89% de los trabajadores el profesionalismo es excelente y para el 11% es muy bueno.

Un comportamiento laboral profesional es necesario para el éxito a largo plazo de una empresa, ya sea grande o pequeña. Las interacciones de los empleados y las relaciones con los clientes son de vital importancia para garantizar el cumplimiento

de las metas y objetivos de la empresa. Una actitud y apariencia laboral profesional permiten a los empleados enorgullecerse de su trabajo y mejorar el rendimiento de los trabajadores. (Kotler, 2001, pág. 32)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra afirmó que cuentan con un personal capacitado para brindar una buena atención a sus clientes; aseguro que constantemente están asistiendo a seminarios que facilita el INTUR, esto con el objetivo de capacitar a las personas que trabajan en para este sector.

Indudablemente los trabajadores del Hotel y Restaurante Selva Negra son muy profesional, están muy bien capacitados para atender el sector turismo; Así mismo durante la entrevista el personal comentó que parte del profesionalismo es el sigilo que ellos deben guardar tanto del Hotel como de los clientes que visitan el negocio.

**Capacidad de Respuesta:** Para el 3% de los clientes la capacidad de respuesta del Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 55% es muy buena y para el 42% es buena. Para el 71% de los trabajadores la capacidad de respuesta es muy buena y para el 29% es buena.

En términos generales, la capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable. (Kotler, 2001, pág. 27)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra aseguro, que su personal tiene muy claro que trabajan en función de satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes y reconocen la importancia de brindar un servicio en tiempo y forma al cliente.

Se pudo observar que los trabajadores del Hotel y Restaurante Selva Negra están muy pendientes de los servicios que demandan los clientes y siempre tratan de dar respuesta lo más pronto posible.

**Fiabilidad:** Para el 10% de los clientes la fiabilidad del Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 51% es muy buena y para el 39% es buena. Para el 78% de los trabajadores la fiabilidad es muy buena, y para el 22% es buena.

La fiabilidad es uno de los puntos más importantes que hay que cumplir, ya que es un factor determinante para que un servicio se perciba de calidad. La fiabilidad en este caso está directamente relacionada, con el correcto cumplimiento de las promesas realizadas al cliente. (Kotler, 2001, pág. 38)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra afirma, que una de las reglas en su negocio y de la cual están muy bien apropiados sus trabajadores, es cumplirle 100% a los clientes lo que se les promete, bajo ninguna circunstancia pueden quedar mal, ya que esto vendría a afectar negativamente en la imagen y prestigio que han logrado construir a lo largo de los años.

Efectivamente se puede afirmar que tanto los propietarios como los trabajadores están enfocados en brindar un servicio de calidad a los clientes que visitan el negocio.

**Instalaciones:** Para el 23% de los clientes las instalaciones del Hotel y Restaurante Selva Negra es excelente, para el 61% es muy buena y para el 16% es buena. Para el 60% de los trabajadores las instalaciones son excelentes, para el 18% es muy buena y para el 22% es buena.

Se define como tangible a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones

físicas o imágenes de los servicios que los clientes, y en particular los nuevos, utilizaran para evaluar la calidad. Entre las industrias de servicios en cuyas estrategias se destacan los tangibles se encuentran los servicios de hospitalidad, restaurantes y hoteles, las tiendas al menudeo y las empresas de entretenimiento. (Zeithaml V. A., 2002, pág. 115)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra afirma que constantemente están realizando mejoras en el local, esto con el objetivo de garantizarles comodidad y seguridad a los clientes que visitan el negocio.

Actualmente están realizando mejoras a las cabañas del Hotel; Así mismo están invirtiendo en mejoras en el acceso a las instalaciones, se pudo observar que están pavimentando toda el área de parqueo. Cabe mencionar que todas las mejoras las realizan con fondos propios ya que los propietarios del negocio no trabajan con financiamiento bancario.

La buena aplicación de los componentes de la importancia del buen servicio al cliente ayudará de cierta forma en el comportamiento de la demanda.

Según (Palacio, 2014) el comportamiento de la demanda puede ser satisfecha o insatisfecha.

Todos los trabajadores encuestados opinan que independientemente que aumente, se mantenga o baje el precio del servicio, la demanda se mantiene, pero que si le hacen mejoras al servicio la demanda aumenta (ver anexo N° 19).

En general la demanda de un servicio es la cantidad demandada de ese servicio que los consumidores o usuarios están dispuestos a adquirir, a un precio establecido, en un momento dado y en un espacio geográfico fijo. (Guzmán, 2013, pág. 156)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra asegura que el año 2015 fue un buen año, la demanda de los servicios aumentaron; Así mismo se realizó el cambio en el precio de la entrada al local, esto para equilibrar las visitas quedando de la siguiente manera: C\$100.00 solo derecho a entrada y permanecer en las instalaciones y C\$200.00 entrada y al mismo tiempo son consumibles. Esta medida no tuvo impacto negativo en los clientes ya que continuaron visitando el Hotel y mejor aún los C\$200.00 son consumibles.

Durante la realización del presente trabajo investigativo se recopiló información acerca del factor precio en el Hotel y Restaurante Selva Negra, así como de la demanda que tuvo el negocio durante el año 2015. En los resultados se encontró que durante este periodo (año 2015), el Hotel y Restaurante Selva Negra presentó un comportamiento en la demanda y ésta fue inelástica, esto debido a que independientemente que el precio suba o baje la cantidad demanda permanece constante. Por tal razón el precio no es un factor que determina la demanda del servicio; Así mismo no incide a la hora de decidir visitar el negocio.

Es decir que en el Hotel y Restaurante Selva Negra cuentan con una demanda satisfecha no saturada; debido a que los clientes opinan estar atendidos adecuadamente, y el factor que la determina no es el precio, sino otros factores como las estrategias de marketing publicidad, promociones y ofertas.

La demanda nos dice cuántas unidades requerirán los consumidores (la cantidad demandada) de un determinado servicio para cada uno de los precios que ese servicio puede tener. La cantidad demandada está determinada por el precio del bien, aunque también puede depender de otros factores, como la moda y el nivel de ingresos de la persona.

Según el total de trabajadores encuestados, los factores que han determinado cambio en la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra, han sido: aumento de la

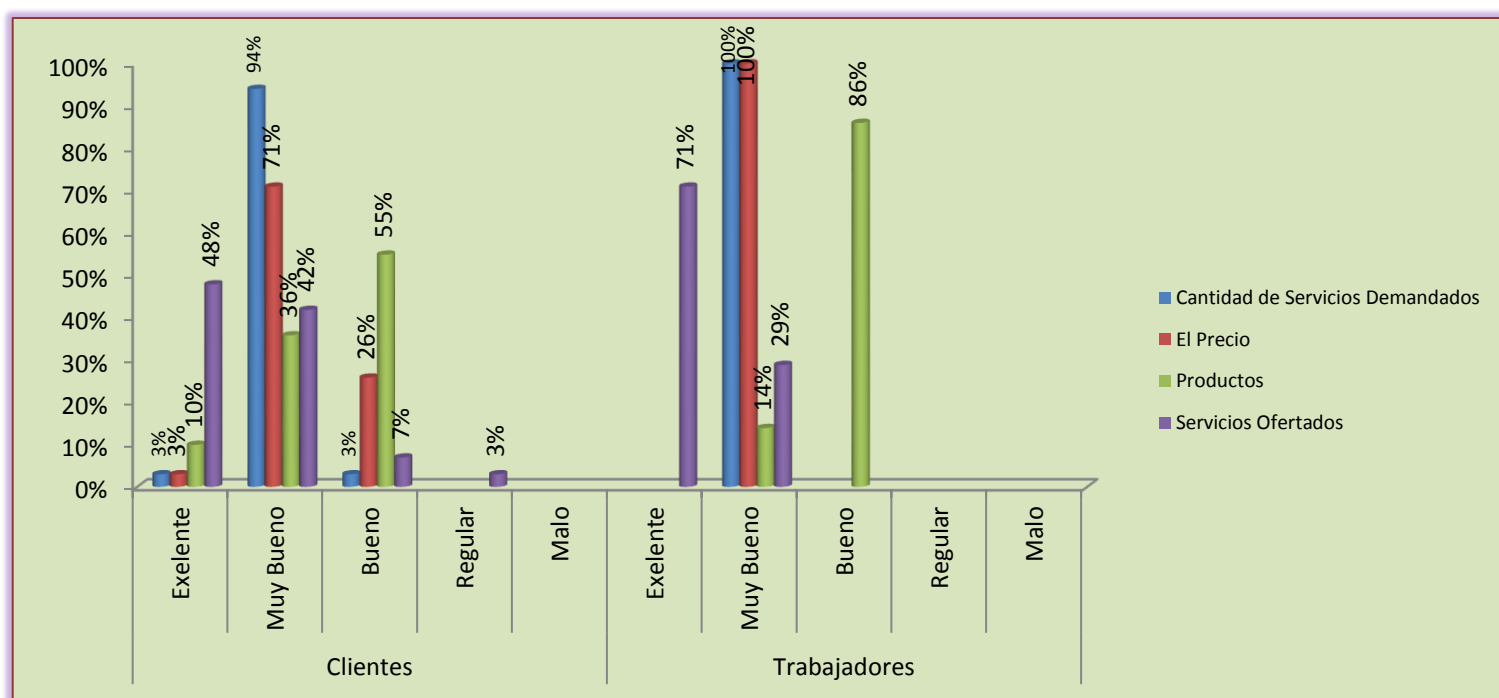
población demandante de servicio; cambios en las perspectivas de precios futuros y cambios en las preferencias de los consumidores (ver anexo N° 20).

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra asegura que la demanda de los servicios es permanente, ya que constantemente aumenta la cantidad de clientes que visitan el negocio; Así mismo los clientes que visitan el local se van encantados con el lugar y ellos mismos traen a otras personas a conocer.

En otras palabras quiere decir que el giro de la actividad del negocio es el que impulsa la demanda del servicio y para explotar al máximo esa perspectiva es necesario crear un modelo de actividades de negocio.

Gráfico 5:

**Valoración de los factores que inciden en el cambio de la demanda en el Hotel y Restaurante Selva Negra.**



**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a clientes y trabajadores**

Las decisiones que toman los consumidores respecto de cuánto hacer uso de un determinado servicios se manifiestan en el mercado a través de la demanda, es la relación que existe entre la cantidad demandada y el precio de un servicio. (Cowell, 1991, pág. 192)

Manteniendo los demás factores constantes, cuanto mayor es el precio de un bien, menor es la cantidad demandada. Similarmente cuando menor es el precio de un bien, mayor es la cantidad demandada de ese bien.

En cuanto a la cantidad de servicios demandados y el precio: el 100% de los trabajadores y el 94% de los clientes encuestados opinan que la influencia de estos dos factores es muy buena en el cambio de la demanda.

Los productos, para el 86% y 55% de trabajadores y clientes respectivamente, tienen buena influencia en el cambio de la demanda pero no es significativa. En cambio para más de la mitad de los encuestados, los servicios ofertados tienen excelente influencia en el cambio de la demanda.

Los factores que inciden en el cambio de la demanda son: cantidad de servicios demandados, el precio, los productos y los servicios ofertados.

En la entrevista, el propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra aseguró que a los clientes del negocio no les molesta pagar un poco más si el servicio es bueno; También afirmó que los clientes son de clase media, tienen ingresos, tienen sus vehículos lo que les facilita llegar al lugar. De igual manera los clientes prefieren estar en contacto con la naturaleza, disfrutar del clima, de la tranquilidad esto va directamente relacionado con los gustos de cada cliente.

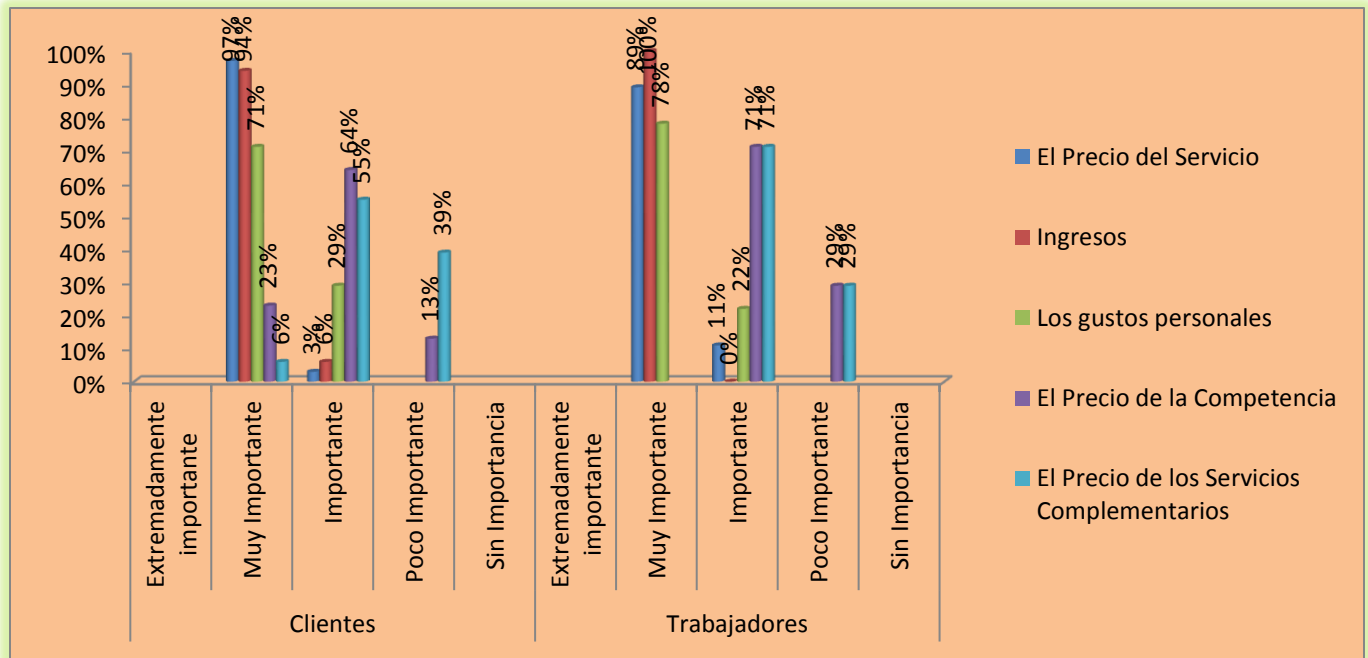


El Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con la capacidad de atender la demanda de sus clientes, y por esta razón es que han logrado mantener el prestigio e imagen del negocio; en relación a los precios cuentan con estabilidad ya que los precios de los servicios están dolarizados, lo cual les genera una ventaja ya que no sufren depreciación de la moneda. Y los servicios ofertados los han ido adecuando según la demanda de sus clientes, recientemente ampliaron la oferta de tours e incorporaron el recorrido por el beneficio seco de café entre otros.

Dado los resultados, es conveniente que se determinen formas de gestión del servicio tales como: Diseño del servicio que pueda optimizar para adaptarlo a los patrones de la demanda; Catálogo de servicio que puede distribuir los patrones de demanda entre los servicios adecuados; gestión de la cartera de servicio que pueda aprobar las inversiones en capacidad adicional; nuevos servicios o cambio en los servicios; operación del servicio que pueda ajustar la asignación de recursos y programarlos, también que pueda identificar oportunidades para consolidar la demanda al agrupar patrones de demanda que coincidan estrechamente; y por último Gestión financiera que pueda aprobar incentivos adecuados para influir sobre la demanda.

Grafico 6:

**Valoración de la importancia de los factores determinantes en la decisión de los clientes en visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra.**



**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a clientes y trabajadores**

Los factores que determinarán la demanda de un individuo son el precio del bien, el nivel de renta, los gustos personales, el precio de los bienes sustitutivos y el precio de los bienes complementarios. (Zorrilla, 1983, pág. 79)

Casi siempre la curva de la demanda presenta una orientación decreciente, ya que a mayor precio, los consumidores comprarán menos. Pero es importante señalar que conocer los factores que mueven a los clientes a la hora de comprar es decisivo para la comercialización del negocio y así tener éxito.

El grado de importancia de conocer dichos factores es tan decisivo así, que se supone que no siempre son los mismos en cada proceso de compra, sino que varían

de acuerdo a las condiciones del ambiente que les rodea y las facilidades que proporciona el negocio.

En el gráfico 6, en donde, se pueden visualizar los resultados de este estudio y en el cual se refleja la valoración de la importancia de los factores determinantes en la decisión de los clientes en visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra.

Más de la mitad de los encuestados opinan que el precio del servicio, los ingresos y los gustos personales son muy importantes al momento de tomar la decisión de visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra. En menos grado de importancia valoran el precio de la competencia y el precio de los servicios complementarios.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra asegura que los clientes están dispuestos a pagar un poco más, siempre y cuando la calidad de los servicios sea excelente; Así mismo comento que los clientes prefieren estar en contacto con la naturaleza, disfrutar del clima, de la tranquilidad y esto va directamente relacionado con los gustos de cada cliente.

Los clientes aseguran que los factores de importancia a la hora de decidir visitar el Hotel y Restaurante Selva negra van ligados a los precios de los servicios que ofertan, al igual que los gustos e exigencias de cada cliente, Así mismo es importante mencionar que el nivel de ingresos es de suma importancia ya que si tienen capacidad de pago del servicio visitaran el negocio de lo contrario no podrán pagar los servicios que se ofrecen.

En términos generales se puede deducir que el factor determinante de la demanda y la decisión de compra no es el precio, sino las estrategias que han utilizado como la diferenciación y la estrategia de enfoque o alta segmentación, es

por eso que se proponen nuevas tácticas de acción en las estrategias competitivas que se están utilizando, es decir instrumentar mejor las estrategias.

Objetivo 3.

**Valorar la incidencia de las Estrategias Competitivas utilizadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra en la demanda del servicio, en el municipio de Matagalpa en el año 2015.**

Como ya se ha señalado, la estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa (FI - UNAM, 2011)

Es decir que se debe dejar bien establecidas las actividades generales y específicas que se deben emprender para lograr mejores rendimientos en cada una de las negociaciones que está haciendo la empresa. Esto se podrá lograr mediante un buen análisis tanto de la filosofía (visión, misión, valores) de la empresa como de los ambientes (internos y externos) en función de los factores relacionados a las estrategias y la demanda del servicio.

En la presente investigación se ha realizado un análisis de todos los factores internos y externos, relacionados a la demanda y las estrategias utilizadas en el Hotel y Restaurante Selva Negra, lo cual lleva a determinar la incidencia de dichas estrategias en la demanda del servicio.

La declaración de la visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. (Galindo, 2008, pág. 87)

Según encuesta realizada a los trabajadores, el total de ellos opinan que los componentes más importantes de la visión del Hotel y Restaurante Selva Negra es: guiar a lo que la empresa quiere, controlar las actividades y tener transparencia. Pero también argumentan que no existe comunicación sobre desviaciones que pudieran surgir y que de alguna manera los alerte de las mismas (ver anexo N° 21)

En la entrevista realizada al propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra, éste aseguró que la visión ha sido modificada en el último año, y que están enfocados en guiar a la empresa hacia los objetivos propuestos. De alguna manera esto les ayudará en el factor señalado por los trabajadores donde tienen dificultad como es: Alertar a las desviaciones.

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thompson, Strickland & Gamble, 2012, pág. 124)

Los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

El 100% de los trabajadores encuestados afirmaron que se practican los siguientes valores: seguridad, igualdad, respeto, honestidad, trabajo en equipo, confianza, integridad, puntualidad, disciplina, humanismo y responsabilidad (ver anexo N° 22)

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra aseguro que se practican los siguientes valores: Transparencia, sigilo, seguridad, trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad, respeto entre los compañeros y respeto a los clientes, integridad, disciplina, honestidad, confianza, humanismo.

Sin embargo en el gráfico N° 4, los clientes manifiestan que el Hotel y Restaurante Selva Negra, tienen dificultades en: Seguridad, credibilidad, comprensión y fiabilidad. Lo cual desmiente el hecho de que en este negocio se apliquen eficientemente todos los valores que se pudieran mencionar.

Existen valores que deben tomarse en cuenta por las empresas, ya que suelen tomar mucha importancia cuando se actúa y se interactúa en todos los ámbitos que abarcan las ideas de negocios que se llevan a cabo dentro de la compañía.

Es precisamente por esas razones por las que los negocios productivos logran llegar a un punto alto de rentabilidad, debido a las características y valores que reúne un empresario para alcanzar el éxito, igualmente podrá suceder con los negocios de servicios.

Se puede ver, cómo el Hotel y Restaurante Selva Negra, utiliza de forma estratégica los siguientes valores: responsabilidad, trabajo en equipo, puntualidad, sigilo, respeto entre los compañeros y respeto a los clientes; eso les ha ayudado a formar su propia imagen, lo cual es un elemento que persiguen los usuarios.

Tabla N° 2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN				
<b>MISION:</b>				
Un destino vacacional del que se puede sentir orgulloso de respaldar. Nos inspiramos en la belleza de la naturaleza y estamos plenamente comprometidos con su conservación, para que las generaciones futuras puedan disfrutar de ellas. Satisfacer la demanda de los clientes, brindando seguridad y comodidad.				
COMPONENTE DE LA MISIÓN	IMPORT	CALF	POND	OBSERVACION
PRODUCTOS O SERVICIOS	16	4	0.64	MAYOR ENFOQUE
MERCADO	16	4	0.64	MAYOR ENFOQUE
TECNOLOGIA	1	1	0.01	BAJO ENFOQUE
PERSONAL	1	1	0.01	BAJO ENFOQUE
INTERES POR LOS EMPLEADOS	13	3	0.39	BAJO ENFOQUE
FILOSOFÍA EMPRESARIAL	1	1	0.01	BAJO ENFOQUE
INTERES POR LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	18	5	0.90	MAYOR ENFOQUE
CLIENTES	18	5	0.90	MAYOR ENFOQUE
PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA	16	5	0.80	MAYOR ENFOQUE

Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016)

La ponderación es un ejercicio que busca establecer una valoración diferencial de los factores a evaluar, desde una perspectiva integradora de las miradas de los diversos actores. Esta jerarquización debe hacerse antes de evaluar el desempeño de la Institución o el Programa designado, respecto de cada uno de los elementos. La importancia relativa de los elementos establecidos antes de la evaluación define su incidencia en la calidad (Díaz, 2013, pág. 110)

Existe un proceso mediante el cual se llega a conocer que tan eficiente es la misión que la empresa está desarrollando en la actualidad y este consiste en la ponderación de cada uno de los diversos elementos que debe de contener la misión en este caso se le debe de asignar un grado de importancia a cada uno de ellos para luego mediante la aplicación de una sencilla fórmula obtener el dato deseado

(Multiplicación del grado de importancia por la calificación para luego dividirlo entre cien).

Cuando una misión contiene a cada uno de estos elementos que propone el autor significa que la empresa tiene muy claro por lo que trabajara en sus actividades diarias es decir por los objetivos y metas que se proponen a cumplir y los cuales lograran con el desarrollo de sus colaboradores; siempre y cuando estos tengan muy en claro la misión de la empresa y por lo que ésta trabaja.

En la tabla número dos al ponderar la misión con una escala del uno al cinco según su nivel de importancia siendo el cinco más alto; obtuvimos que la ponderación de la misión es de 4.30 lo que significa que su estado es muy bueno, ya que para que éste por lo menos sea estable o aceptable deberá estar arriba de tres en la escala según (Díaz, 2013). Se puede observar en la tabla 2 que el Hotel y Restaurante Selva Negra, tiene un bajo enfoque en los componentes: tecnología, personal, interés por los empleados y la filosofía empresarial. Estos son indicadores muy importantes para garantizar larga vida empresarial, los que la empresa está descuidando.

En la entrevista, el propietario señala que constantemente invierten en capacitaciones al personal, esto con el propósito de mejorar el servicio; Así mismo asisten a seminarios facilitados por el INTUR, sin embargo dichas capacitaciones están dirigidas a las MIPYMES por lo que el propietario afirma que no los beneficia en gran manera.

El Hotel y Restaurante Selva Negra presenta bajo enfoque en los componentes: Tecnología, personal, interés por los empleados y filosofía empresarial; esto se debe a que la empresa se ha venido enfocando en otros componentes los cuales ha fortalecido a lo largo de los años; como proyectar una buena imagen del negocio así como ofertar servicios de calidad, por tal razón han descuido los demás



componentes los cuales son significativos para el desarrollo empresarial de cualquier negocio.

Se pudo observar, que el Hotel y Restaurante Selva Negra se enfoca por proyectar una excelente imagen del negocio, puesto que esto le garantizara permanencia en el mercado y atraerá al turismo tanto nacional como extranjero.

Una misión tiene que estar bien diseñada, con actividades que los haga llegar al cumplimiento de su visión; en este caso el Hotel y Restaurante está trabajando muy bien, pero no es suficiente por la capacidad que ellos poseen.

El Hotel y Restaurante Selva Negra tiene bajo enfoque en los componentes: tecnología, personal, interés por los empleados y la filosofía empresarial; estos componentes son muy importantes y se deben fortalecer, ya que son parte de la cultura organizacional y en el futuro podría afectar el desempeño del empleado.

Tabla N° 3

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS						
NUMERO	13					
ALCANCE	FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
				100	10	4.04
BIEN: El ambiente externo es OPORTUNO, se deben implementar estrategias para aprovechar este entorno						
ALCANC	FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
CONTINENT	COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD	DEMANDA DE OTROS MERCADOS	10	4	0.40
CONTINENT	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	DEMANDA EXIGENTE EN LOS PRODUCTOS / servicios	5	3	0.15
REGIONAL	SOCIO-CULTURAL	OPORTUNIDAD	DEMANDA DE DIVERSIDAD DE PRODUCTOS / servicios	20	5	1.00
REGIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	20	5	1.00
REGIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	12	3	0.36
NACIONAL	DEMOGRAFICAS	AMENAZA	LA COMPETENCIA	1	1	0.01
NACIONAL	ECONOMICA	AMENAZA	COMPETIDORES CON OTROS SERVICIOS SUSTITUTOS	1	1	0.01
NACIONAL	ECONOMICA	AMENAZA	COMPETIDORES CON SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	1	1	0.01
REGIONAL	DEMOGRAFICAS	OPORTUNIDAD	GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES	20	5	1.00
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	POLITICAS DEL GOBIERNO	10	1	0.10

Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016)

RESUMEN:

ECONOMICA	1.17	28.96
DEMOGRAFICAS	1.01	25.00
POLITICA-LEGAL	0.10	2.48
SOCIO-CULTURAL	1.00	24.75
TECNOLOGICAS	0.00	0.00
COMPETITIVAS	0.76	18.81

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes.

El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en el análisis externo, varía de 5 a 20. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. (Berzunza, 2014, pág. 95)

Los factores externos son un sin números de elemento a los cuales la empresa tiene que enfrentarse en el desarrollo de sus actividades diarias. Estos van a beneficiar o a perjudicar a la empresa según el grado y la manera en cómo se traten, o se les encuentre posibles soluciones.

En la tabla 3 se abordan algunos de los factores que posee actualmente el Hotel y Restaurante Selva Negra; en la cual se puede observar que existen 3 oportunidades bien significativas y que están relacionadas con la demanda, pero por otro lado se está menospreciando la participación de la competencia y la participación de las políticas de gobierno, lo cual en un futuro les podría causar serios problemas.

Si bien es cierto que el ambiente externo de la empresa se encuentra oportuno, con un porcentaje en base a la ponderación de un 4.04 lo cual significa que la empresa posee diversas oportunidades a las cuales puede sacar y adquirir un

máximo provecho de ellas pero que también no se puede descuidar la parte de las amenazas que posee la empresa y de las cuales necesitan estar pendientes para poder mitigar el futuro daño que esta pueda ocasionar a la empresa.

En base a la entrevista aplicada al propietario, este señaló que el Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con prestigio y reconocimiento, y esto se traduce en gran beneficio para el negocio; el propietario comentó que no les preocupa la competencia ya que ellos cuentan con una posición privilegiada.

El propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra aseguró que actualmente están enfocados en captar el mercado europeo, para ello han establecido contactos con algunas ONG con las cuales están teniendo muy buenas relaciones. Así mismo, en el último año han diversificado la oferta de servicios ya que incorporaron nuevos tours.

Los trabajadores durante la entrevista dejaron muy claro que tienen el poder total de los proveedores y esto le garantiza la rentabilidad al Hotel y Restaurante Selva Negra, puesto que minimizan sus costos de operaciones.

Los clientes aseguraron que el Hotel y Restaurante Selva Negra siempre está tratando de mejorar el servicio para satisfacer las exigencias de cada cliente, y de hecho les ha dado resultado ya que la afluencia de turistas es permanente en el negocio.

Es notorio en los resultados de las calificaciones, donde el Hotel y Restaurante está explotando las oportunidades, llevando los resultados a perspectivas positivas en la economía, demografía, socio cultural y competitividad; pero esto no es suficiente, ya que se deben enfocar en actividades que cuiden la parte tecnológica y la político – legal, con las fuerzas que poseen actualmente.

Tabla N° 4

NÚMERO	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
16					
FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
			100	13	4.15
BIEN: La empresa debe aprovechar las FORTALEZAS de las que goza para mejorar su posición.					
FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
PRODUCCION	FORTALEZA	PRECIOS EN LOS SERVICIOS	16	4	0.64
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	EL PRESTIGIO	15	5	0.75
MARKETING	FORTALEZA	LA IMAGEN	15	5	0.75
MARKETING	FORTALEZA	ENFOQUE A UN SEGMENTO ESPECIFICO DE MERCADO	1	3	0.03
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	ATENCIÓN AL CLIENTE	10	3	0.30
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	SERVICIO AL CLIENTE	10	3	0.30
FINANZAS	FORTALEZA	ALTA SEGMENTACIÓN DE MERCADO	1	3	0.03
PRODUCCION	FORTALEZA	CAPACIDAD FINANCIERA	1	5	0.05
PRODUCCION	FORTALEZA	CALIDAD DEL PERSONAL	10	4	0.40
PRODUCCION	FORTALEZA	CAPACIDAD DEL PERSONAL	10	4	0.40
FINANZAS	FORTALEZA	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	9	5	0.45
MARKETING	DEBILIDAD	LA PUBLICIDAD	1	3	0.03
MARKETING	DEBILIDAD	PROMOCIONES Y OFERTAS	1	2	0.02

Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016)

RESUMEN:	LOGISTICA DE ENTRADA	0.00	0.00
	PRODUCCION	1.49	35.90
	LOGISTICA DE SALIDA	1.35	32.53
	MARKETING	0.83	20.00
	SERVICIO POSVENTA	0.00	0.00
	ADMINISTRACIÓN	0.00	0.00
	FINANZAS	0.48	11.57
	RECURSOS HUMANOS	0.00	0.00
	TECNOLOGIA	0.00	0.00

La evaluación de Factores Internos es una herramienta de análisis estratégico que nos permitirá resumir y a la vez evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa. Nos sirve para ofrecer un diagnóstico de toda la empresa en sus diferentes funciones. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. (Salom, 2013)

El análisis de factores interno consiste en la supervisión, recolección y analizar datos que pueden brindar un estado de cómo se encuentra la empresa actualmente y cuál es el rumbo que esta está tomando; si los objetivos se están cumpliendo. Son dos factores los que brindaran un estado actual de la empresa siendo estos las fortalezas que esta posee y las posibles debilidades que puedan perjudicar el desarrollo de la empresa y por lo tanto el desvió de los objetivos de la empresa.

En la tabla observamos que los factores más importantes que posee el Hotel y Restaurante Selva Negra es el precio, el prestigio y la imagen; sin embargo, únicamente está trabajando en función al prestigio, la imagen, capacidad financiera y capacidad de producción; descuidando dos factores esenciales que ayudarían a mejorar la posición de la empresa, siendo estos la publicidad; promociones y ofertas.

En la entrevista llevada a cabo, el propietario considera que la empresa posee debilidades y fortalezas, pero considera que al ser mayor las fortalezas estas pueden superar las debilidades. Si bien es cierto que puede ser ventajoso para una empresa poseer mayores fortalezas que debilidades, sin embargo no es la forma correcta de combatir las debilidades mediante las fortalezas ya que para estas se tienen que buscar planes de acción para poder contrarrestarlas.

En el cuadro de la ponderación de los factores internos siendo esta del uno al cinco con el valor más alto este último, la empresa tiene resultados de 4.15, lo que significa que la empresa actualmente se encuentra bien en su ambiente interno, pero eso no es suficiente, ya que se está descuidando los servicios de post – venta, la administración se encuentra muy centralizada y no se está considerando enfocarse a los recursos humanos y la tecnología, esto ayudaría a superar las debilidades encontradas.

En la entrevista realizada al propietario del Hotel y Restaurante Selva negra, este aseguro que el prestigio y la imagen de la que hoy goza el negocio la han logrado construir a lo largo de 40 años, es por ello que una de sus prioridades es conservarlos y trabajar en función de mejorarlos.

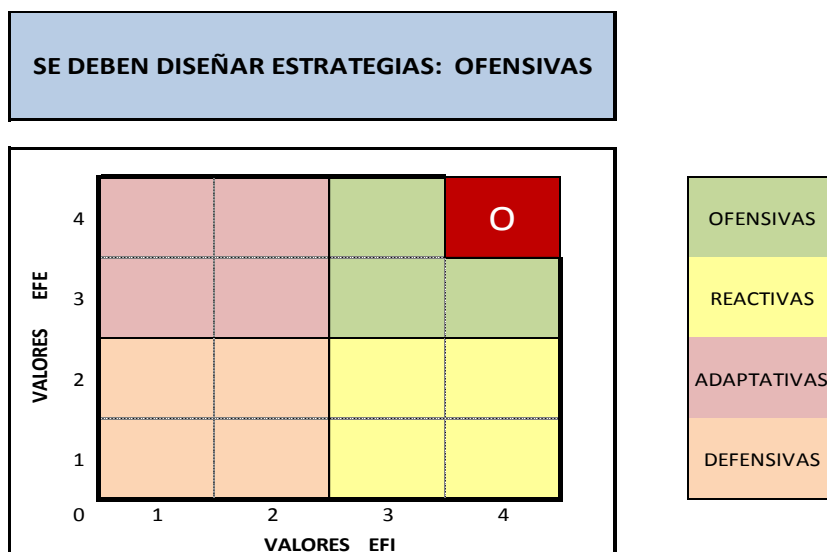
Los trabajadores aseguran que el Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con una imagen tanto a nivel nacional como internacional, Así mismo comentaron que Selva Negra es una referencia en el norte del país.

Los clientes aseguran que les gusta visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra por los servicios que brindan, Así mismo les encanta el clima de montaña que posee el lugar. Por tal razón el precio de los servicios no incide a la hora de decidir visitar el lugar.

Se puede visualizar que todo el ambiente interno está enfocado a lograr buenos índices de producción, logísticas de salida y por consiguiente Marketing; lo cual deja bien claro que, desde esta perspectiva, las estrategias utilizadas como son las estrategias de diferenciación y la de enfoque o alta segmentación, influyen directamente en el comportamiento de la demanda del servicio, lo cual para lograrlo, tienen que hacer grandes esfuerzos porque no tienen bien instrumentada las estrategia.

Gráfico N° 7

### Diagnóstico FODA



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016)

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: Ofensivas, reactivas, adaptativas o defensivas.

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante Ofensivas o agresivos (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, precisamente donde están ubicados los resultados obtenidos del análisis FODA del Hotel y Restaurante Selva Negra; una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. Aprovechar las oportunidades externas, 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante Adaptativas o conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras o adaptativas incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante reactivo o competitivo de la matriz SPACE que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de

productos y las empresas conjuntas, combinadas con las genéricas de Porter. (David, 2008)

Identificar y seleccionar la estrategia no es tarea fácil ya que para esto se necesita identificar cada uno de los elementos tanto internos como externos que posee la empresa es decir sus fortalezas y debilidades; y sus oportunidades y amenazas para luego realizar un análisis detallado de cada uno de estos y poder obtener un porcentaje que nos ayuda a graficar en la matriz SPACE, para saber en cuál de los diferentes cuadrantes se encuentra la empresa.

En la matriz SPACE podemos observar que la ubicación de la ponderación de los elementos tanto interno como externos, se ubicaron en el cuadrante de las estrategias Ofensivas o agresivas, es decir que según (David, 2008) esta es una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente, recomendando: 1. Desarrollo de mercado, 2. Penetración de mercado, 3. Desarrollo de productos, 4. Integración directa, 5. Integración hacia atrás, 6. Integración horizontal, 7. Diversificación relacionada.

¿Cómo considera la situación actual del Hotel y Restaurante Selva Negra?

Actualmente el Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con muy buena situación financiera; están enfocados en ampliarse hacia otros mercados como lo es el mercado Europeo. La empresa se encuentra bien en su ambiente interno; Así mismo el ambiente externo se encuentra oportuno, lo que significa que la empresa posee diversas oportunidades las cuales puede aprovechar el máximo.

A la luz de este diagnóstico, se comprueba que las estrategias utilizadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra han influido directamente en la demanda del servicio.



Con base en los resultados obtenidos se encontró que las estrategias competitivas implementadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015 incidieron directamente en la demanda del servicio. Con lo cual se logró una demanda satisfecha no saturada; debido a que los clientes están atendidos adecuadamente, y el factor que la determina no es el precio, sino otros factores relacionados a las estrategias de marketing como la publicidad, promociones y ofertas; así mismo se puede considerar que las estrategias han tenido excelente efectividad y se han aplicado oportunamente, para el cumplimiento de los objetivos del Hotel y Restaurante Selva Negra.

## **X. CONCLUSIONES**

Después de analizar y discutir todos los indicadores procedentes de los instrumentos aplicados a los sujetos de esta investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Las Estrategias Competitivas que utilizó el Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015 fue: Diferenciación (la marca, el prestigio, el clima, la imagen y la infraestructura), enfoque y alta segmentación combinadas con desarrollo de servicio y diversificación; esta última aplicada parcialmente.
2. El comportamiento de la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015 fue una demanda satisfecha, selectiva e inelástica; debido a que los clientes están atendidos adecuadamente, y el factor que la determina no es el precio, sino otros factores relacionados a la estrategia de diferenciación y las estrategias de marketing como la publicidad, promociones y ofertas.
3. Las Estrategias Competitivas utilizadas en el año 2015 por el Hotel y Restaurante Selva Negra han tenido excelente efectividad y se han aplicado oportunamente para garantizar la demanda del servicio.
4. Se aprueba la hipótesis planteada, ya que las estrategias competitivas implementadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015 inciden directamente en la demanda del servicio.

## **XI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda al propietario del Hotel y Restaurante Selva Negra que no pierda de vista los resultados negativos que se encuentran en las opiniones referente a: la atención, fiabilidad y la infraestructura, si continúan con el mismo comportamiento, en un tiempo determinado podrían perder de vista la objetividad de su visión.
2. Se sugiere formular un plan de contingencia referente a cualquier cambio en las políticas relacionadas al turismo.
3. Se recomienda mejorar las tácticas de acción para instrumentar bien las estrategias de Desarrollo de Servicio y Diversificación que están implementando parcialmente (ver anexo N° 23), el cual corresponde a la aplicación Estrategias de Crecimiento Intensivo, ya que se trata de mejorar lo que ya se está haciendo y a las Estrategias de Marketing.
4. Se sugiere consolidar la estrategia comercial a las 4p's del marketing utilizando tácticas de acción en los precios y las promociones, ya que únicamente se está utilizando en los productos / servicios y la plaza.
5. Para tener mayor efectividad en las estrategias competitivas, se sugiere mantener siempre el comportamiento de todas las estrategias que se han utilizado y potencializar en: 1. Desarrollo de mercado, 2. Penetración de mercado, 3. Desarrollo de productos, 4. Integración directa, 5. Integración hacia atrás, 6. Integración horizontal, 7. Diversificación relacionada.

## XII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE								
VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN	SUB VARIABLE	INDICADOR / DESCRIPTOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:
7.1. Estrategias Competitivas	7.1.1. Tipos de Estrategias	Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.	a) Estrategias Genéricas de Porter	Liderazgo en Costos bajos	¿Qué tanta influencia tienen los costos en el establecimiento de los precios de los servicios que ofrecen en el Hotel y Restaurante Selva Negra? ¿Qué tanta influencia tienen los costos en el establecimiento de los precios de los servicios que ofrecen en el Hotel y Restaurante Selva Negra?	Preguntas Abierta para entrevista. ___ Mucha influencia, ___ Media influencia, ___ Poca influencia, ___ Ninguna influencia	Entrevista / Encuesta	Empresario / Empleado
					¿Qué mecanismos utilizan para controlar sus costos y que no le afecte el comportamiento de los precios existentes? ¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para controlar sus costos y que no afecten el comportamiento de los precios existentes?	Preguntas Abierta para entrevista. ___ Reducen costo según su experiencia. ___ Control riguroso de gastos variables y fijos. ___ Evitan las cuentas de clientes menores. ___ Minimizan los costos en áreas de investigación y desarrollo. ___ Minimizan los costos en fuerzas de ventas. ___ Minimizan costos en publicidad. ___ Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta	Empresario / Empleado
			Diferenciación		El Hotel y Restaurante Selva Negra ¿cuenta con algo que lo hace diferente o único en el mercado? ¿Consideran ustedes que el Hotel y Restaurante Selva Negra cuentan con algo que lo hace diferente a su competencia? explique. ¿Por Cuáles de las siguientes opciones hace la diferencia el Hotel y Restaurante Selva Negra? ¿Cuáles de las siguientes opciones lo motivan a visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra?	Pregunta Abierta ___ El Nombre de la Marca ___ La Atención, ___ los servicios que ofrece ___ La Ubicación, ___ Infraestructura, ___ El Clima, ___ Los precios ___ La imagen ___ El prestigio ___ Las estrategias que utilizan ___ Otra, Especifique	2 Entrevista / 2 Encuesta	Empresario / Funcionario INTUR O MEFCA / Trabajador / Clientes

7.1. Estrategias Competitivas	7.1.1. Tipos de Estrategias	Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.	a) Estrategias Genéricas de Porter	Enfoque o alta sementación	Hacia que segmento de mercado estan dirigidas sus estrategias competitivas en el Restaurante y Hotel Selva Negra? . ¿Hacia qué segmento de mercado consideran ustedes están dirigidos los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra? . ¿Cuál de los siguientes segmentos de mercados considera le han visitado más durante el año 2015? . ¿Hacia qué tipo de clientes considera están dirigidos los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra?	Pregunta Abierta . . . __Empresas privadas, __Instituciones gubernamentales __Turistas Nacionales __Turistas Extranjeros	Entrevista	Empresario / Funcionario INTUR O MECA / Trabajador / Clientes
			b) Estrategias de crecimiento	Crecimiento intensivo	¿Qué tipo de crecimiento tuvieron en el mercado durante el año 2015? . ¿Cuál de los siguientes crecimientos intensivos tuvieron en el Hotel y Restaurante Selva Negra durante el año 2015?	Pregunta Abierta . __Penetración de Mercado. __Desarrollo de Mercado __Desarrollo de Producto / seicios	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
				Crecimiento por integración	¿Qué tipo de integración tiene el Hotel y Restaurante Selva Negra en el Mercado? . ¿Cuál de los siguientes sitemas de integración buscan con el servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra?	__Ofrecer el servicio de forma directa. __Tener Control sobre los proveedores __Tener Control sobre los competidores	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
				Crecimiento por Diversificación	¿Ha tenido algún tipo de crecimiento por diversificación? . ¿Cuáles de las siguientes opciones han utilizado en el Hotel y Restaurante durante el año 2015?	Pregunta Abierta . . __Servicios complementarios __Invierten en nuevos negocios __Brindar otros servicios que no están relacionados al turismo __Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
	7.1.2. Competitividad Empresarial	Es la capacidad que tiene una empresa u organización para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja competitiva aquella habilidad, recurso, conocimiento, y atributos de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores.	Las 5 Fuerzas de Porter	Poder negociador de los compradores o clientes	¿Qué factores de negociación utilizan en el Hotel y Restaurante Selva negra con sus clientes? . ¿Cuáles de los siguientes factores de negociación utilizan en el Hotel y Restaurante Selva negra con sus clientes?	Pregunta Abiera . __Enfoque a la cantidad de clientes. __Son flexibles en cuanto a los precios con empresas. __Cantidad de compra __Evitan perder clientes __Ofrecen servicios sustitutos __Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador

7.1. Estrategias Competitivas	7.1.2. Competitividad Empresarial	Es la capacidad que tiene una empresa u organización para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja competitiva aquella habilidad, recurso, conocimiento, y atributos de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores.	Las 5 Fuerzas de Porter	Poder negociador de los Proveedores o vendedores	¿Qué factores de negociación tiene el Hotel y Restaurante Selva negra con sus proveedores? . . ¿Cuáles de los siguientes factores de negociación tiene el Hotel y Restaurante Selva negra con sus proveedores? .	Pregunta Abierta . __Tendencia a sustituir a los proveedores __Cambio de los precios de los suministros __Nivel de diferenciación de los insumos __Productos sustitutos disponibles __Calidad de los productos sustitutos __Todas las opciones __Ninguna de las opciones	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
				Amenaza de nuevos competidores entrantes	¿De qué forma se defienden frente a los competidores nuevos en el mercado? . ¿Cuáles de los siguientes factores utiliza el Hotel y Restaurante Selva Negra para defenderse en el mercado frente a la nueva competencia?	Pregunta Abierta . __Barreras de entrada __Posibilidad de lograr economía de escala __Diferenciación de los servicios __El valor del nombre de la marca __Capacidad Financiera __Tecnología adecuada __Expectativas de mercado __Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
				Amenaza de productos sustitutos	¿Qué factores consideran ustedes son una amenaza para que los clientes opten por servicios sustitutos? . ¿Cuáles de los siguientes factores consideran ustedes son una amenaza para que los clientes del Hotel y Restaurante Selva Negra opten por servicios sustitutos?	Pregunta Abierta . __Que los clientes sean impulsivos __Los precios de los productos sustitutos __Nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del servicio __Disponibilidad de servicios sustitutos cercanos __Existencia de suficientes competidores __Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador

7.1. Estrategias Competitivas	7.1.2. Competitividad Empresarial	Es la capacidad que tiene una empresa u organización para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja competitiva aquella habilidad, recurso, conocimiento, y atributos de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores.	Las 5 Fuerzas de Porter	Rivalidad entre los competidores	¿Considera usted que están preparados para enfrentar rivalidad con algun competidor fuerte que surja en el mercado? . ¿Cuál de las siguientes estrategias de marketing les funcionaría más para enfrentar rivalidad con algun competidor fuerte que surja en el mercado?	Pregunta Abierta ___Guerra de precios ___ Campañas publicitarias agresivas ___ Promociones ___ Entrada de nuevos servicios ___ Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
			Determinantes de la competitividad empresarial	Exitosa Administración de los flujos de producción Exitosa Administración de los inventarios de materia prima Integración exitosa de planeación de mercado Diseño, ingeniería y manufactura Capacidad de combinar I+D con I+D realizada en universidades y centros de investigación Capacidad de incorporar cambios en la demanda La evolución de los mercados Capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas	¿Qué es lo que más determina el grado de competitividad empresarial del Hotel y Restaurante Selva Negra? . ¿Qué tanto determinan la competitividad empresarial del Hotel y Restaurante Selva Negra los siguientes indicadores?	Pregunta Abierta. . ___Mucho, ___Medio, ___Poco, ___Nada	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
7.2. La Demanda de Servicio.	7.2.1 Comportamiento de la Demanda del Servicio	La demanda se expresa gráficamente por medio de la curva de la demanda, la pendiente que esa curva muestra y determinará como aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o aumento en el precio del bien.	Importancia del buen servicio	Seguridad	¿Cómo valora usted todos los indicadores que componen la importancia del buen servicio en el Hotel y Restaurante Selva Negra? . ¿En la siguiente escala, cómo valora los indicadores de la importancia del buen servicio en el Hotel y Restaurante Selva Negra?	Pregunta Abierta. . ___Excelente ___Muy buena ___Buena ___Regular ___Mala	Entrevista / 2 Encuesta	Empresario / Trabajador / Clientes
				Credibilidad				
				Comunicación				
				Comprensión				
				Accesibilidad				
				Cortesía				
				Profesionalismo				
				Capacidad de respuestas				

7.2. La Demanda de Servicio.	7.2.1 Comportamiento de la Demanda del Servicio	La demanda se expresa gráficamente por medio de la curva de la demanda, la pendiente que esa curva muestra y determinará como aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o aumento en el precio del bien.	Importancia del buen servicio	Fiabilidad	¿En la siguiente escala, cómo valora los indicadores de la importancia del buen servicio en el Hotel y Restaurante Selva Negra?	__Exelente __Muy buena __Buena __Regular __Mala	Entrevista / 2 Encuesta	Empresario / Trabajador / Clientes
				Elementos tangibles				
			Tipos de comportamiento	Elástica	¿Cómo considera los indicadores del comportamiento de la demanda de los servicios que ofreció el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015? ¿Cómo valora los indicadores del comportamiento de la demanda de los servicios que ofreció el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015?	Pregunta Abierta . __Mucho __Medio __Poco __Nada	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
				Inelástica				
	7.2.2. Cambios en la cantidad demandada	Las decisiones que toman los consumidores respecto de cuánto consumir un determinado bien se manifiestan en el mercado a través de la demanda, es la relación que existe entre la cantidad demandada y el precio de un bien o servicio.	Factores que inciden en el cambio	Cantidad de servicio demandado	¿Cómo considera usted los indicadores de los factores que inciden en el cambio de la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra? - ¿En la siguiente escala cómo valora los indicadores de los factores que inciden en el cambio de la demanda en el Hotel y Restaurante Selva Negra?	Pregunta Abierta . __Exelente __Muy bueno __Bueno __Regular __Malo	Entrevista / 2 Encuesta	Empresario / Trabajador / Clientes
				El precio				
				El producto				
				El Servicio				
	7.2.3. Cambios en la curva de la demanda	La curva de la demanda es el gráfico que representa la relación entre el precio de un determinado producto o servicio y la cantidad de lo que los consumidores quieren y pueden comprar a ese precio determinado. El desplazamiento de la curva de la demanda se produce cuando hay un cambio en cualquier determinante de la demanda que no sea el precio, dando lugar a una nueva curva de la demanda.	Tipos de cambios en la curva de la demanda	Crecientes	¿Cómo considera usted los indicadores de los tipos de cambios en la curva de la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra? ¿En la siguiente escala cómo valora los indicadores del tipo de cambio en la curva de la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra?	Pregunta Abierta . __Mucha __Medio __Poca __Nada	Entrevista / Encuesta	Empresario / Trabajador
				Decrecientes				
	7.2.4. Factores determinantes de la demanda	Los factores que hacen que la curva de la demanda se expanda o reduzca son los gustos y preferencias, el ingreso del consumidor y el precio de los bienes sustitutos. Adicionalmente se añade el tamaño de la población y elementos especiales asociados al mercado.	Tipos de factores determinandes de la demanda	El precio del servicio	¿Qué opina de los indicadores de los tipos de factores determinantes de la demanda? . ¿Cómo valora los indicadores de los diferentes tipos de factores determinantes de la demanda? . ¿Cómo valora los siguientes indicadores como factores determinantes de su demanda?	Pregunta Abierta. . __Exelente __Muy buena __Buena __Regular __Mala	Entrevista / 2 Encuesta	Empresario / Trabajador / Clientes



7.2. La Demanda de Servicio.	7.2.4. Factores determinantes de la demanda	Los factores que hacen que la curva de la demanda se expanda o reduzca son los gustos y preferencias, el ingreso del consumidor y el precio de los bienes sustitutos. Adicionalmente se añade el tamaño de la población y elementos especiales asociados al mercado	Tipos de factores determinantes de la demanda	Ingresos	¿Qué opina de los indicadores de los tipos de factores determinantes de la demanda? . ¿Cómo valora los indicadores de los diferentes tipos de factores determinantes de la demanda? . ¿Cómo valora los siguientes indicadores como factores determinantes de su demanda?	Pregunta Abierta. . ___Excelente ___Muy buena ___Buena ___Regular ___Mala	Entrevista / 2 Encuesta	Empresario / Trabajador / Clientes
				Los gustos personales				
				El precio de la competencia				
				El precio de los servicios complementarios				
7.3. Incidencia de las Estrategias Competitiva en la demanda del servicio	7.3.1. Filosofía Empresarial	Una filosofía corporativa ayuda a la empresa a desarrollar una cierta cultura corporativa, prácticas éticas y fortalece la relación entre los empleadores y los empleados. También posiciona los valores de la empresa en la mente de otros, tanto dentro y fuera de la organización	Declaración de la misión	Componentes de la misión	¿Cuáles son los componentes más importantes en la declaración de la misión del Hotel y Restaurante Selanegra? . . . Valore del 1 al 20 el grado de importancia de cada uno de los componentes de la misión del Hotel y Restaurante Selva Negra . . Califique de 1 a 5 el enfoque que ha tenido el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes componentes de la misión.	Pregunta Abierta . . ___Producto o Servicio, ___Mercado, ___Tecnología, ___Personal, ___Interés por los empleados, ___Filosofía empresarial, ___Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ___Clientes, ___Preocupación por la imagen pública. ___Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta / Observación	Empresario / Trabajador
			Declaración de la visión	Componentes de la visión	¿Cuáles son los componentes más importantes de la visión del Hotel y Restaurante Selva Negra? Justifique . ¿Cuáles de los siguientes componentes de la visión del hotel y restaurante Selva Negra es el más importante?	Pregunta Abierta . ___Guía a lo que la empresa quiere ___Controla las actividades ___Alerta a las desviaciones ___Otra, Especifique	Entrevista / Encuesta / Observación	Empresario / Trabajador

7.3. Incidencia de las Estrategias Competitiva en la demanda del servicio	7.3.1. Filosofía Empresarial	Una filosofía corporativa ayuda a la empresa a desarrollar una cierta cultura corporativa, prácticas éticas y fortalece la relación entre los empleadores y los empleados. También posiciona los valores de la empresa en la mente de otros, tanto dentro y fuera de la organización	Valores empresariales	Tipos de valores	<p>Cuáles son los valores que se practican dentro del Hotel y Restaurante Selva negra?</p> <p>De los valores que se le mencionan a continuación Cuáles son a su criterio los que se practican dentro del Hotel y Restaurante Selva Negra?</p> <p>Están por escritos y a la vista los valores del Restaurante y Hotel Selva Negra?</p>	<p>Pregunta Abierta</p> <p>___ Transparencia, ___ Seguridad, ___ Igualdad, ___ Respeto, ___ Honestidad, ___ Trabajo en Equipo, ___ Confianza, ___ Integridad, ___ Puntualidad, ___ Disciplina, ___ Humanismo, ___ Responsabilidad</p> <p>___ Si ___ No</p>	Entrevista / Encuestas / Observación	Empresario / Trabajadores /
	7.3.2. Análisis FODA	El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro”	Análisis de factores internos	Fortaleza	<p>¿Cuáles son los factores internos más importantes que tuvieron que utilizar para mejorar la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra?</p> <p>Valore del 1 al 20 el grado de importancia de cada uno de los Factores internos que posee el Hotel y Restaurante Selva Negra</p> <p>Califique de 1 a 5 el enfoque que tuvo el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes factores internos para garantizar una buena demanda.</p>	<p>Pregunta Abierta.</p> <p>___ Precios en los servicios ___ El Prestigio ___ La Imagen ___ Enfoque a un segmento específico de mercado ___ Atención al cliente ___ Servicio al cliente ___ Alta segmentación de mercado ___ Capacidad financiera ___ Calidad del personal ___ Capacidad del personal ___ Capacidad de producción ___ La Publicidad ___ Promociones ___ Ofertas</p>	Entrevista / Encuesta / Observación	Empresario / Trabajadores / Clientes
				Debilidades				
			Análisis de factores externos	Oportunidades	<p>¿Cuáles son los factores externos más importantes que tuvieron que aprovechar o contrarestar para mejorar la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra?</p> <p>Valore del 1 al 20 el grado de importancia de cada uno de los Factores externos que tuvo que aprovechar o contrarestar el Hotel y Restaurante Selva Negra</p> <p>Califique de 1 a 5 el enfoque que tuvo el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los</p>	<p>Pregunta Abierta.</p> <p>___ Demanda de otros mercado ___ Demanda exigente en los productos. ___ Demanda de diversidad de productos ___ Poder negociador de los proveedores ___ Poder negociador de los clientes ___ La competencia</p>	Entrevista / Encuesta / Observación	Empresario / Trabajadores / Clientes

7.3. Incidencia de las Estrategias Competitiva en la demanda del servicio	7.3.2. Análisis FODA	El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro"	Análisis de factores externos	Amenazas	<p>importantes que tuvieron que aprovechar o contrarrestar para mejorar la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra?</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>Valore del 1 al 20 el grado de importancia de cada uno de los Factores externos que tuvo que aprovechar o contrarrestar el Hotel y Restaurante Selva Negra .</p> <p>.</p> <p>Califique de 1 a 5 el enfoque que tuvo el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes factores externos para garantizar una buena demanda.</p>	<p>__ Demanda exigente en los productos.</p> <p>__ Demanda de diversidad de productos</p> <p>__ Poder negociador de los proveedores</p> <p>__ Poder negociador de los clientes</p> <p>__ La competencia</p> <p>__ Competidores con otros servicios sustitutos</p> <p>__ Competidores con servicios complementarios</p> <p>__ Gustos y preferencia de los clientes</p>	Entrevista / Encuesta / Observación	Empresario / Trabajadores / Clientes
			Diagnóstico FODA	Situación Actual	¿Cómo considera la situación actual del hotel y restaurante Selva Negra?	Pregunta Abierta	Entrevista	Empresario

### XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Admin. (31 de Mayo de 2015). *Gestión de Proyectos*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Google Plus: <http://www.5fuerzasdeporter.com/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores/>
- Admin. (29 de Junio de 2015). *Gestión de Proyectos*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Google Plus: <http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>
- Alburez Valenzuela, A. E. (s/d de Noviembre de 2003). *Estrategias de Competitividad en el Negocio de Gasolineras, ante las actuales condiciones del Mercado de Combustibles en el Municipio de Guatemala*". Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de Universidad Rafael Landívar : <http://docplayer.es/10369681-Patricia-barancjlo-astcrrcchca-diaz-Ing-alejan-guatemala-30-de-abril-de-2003-licenciada.html>
- Ary, D. (1993). *Introducción a la Investigación Pedagógica* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (22 de Septiembre de 2004). *Ley N° 495 Ley General de Turismo*. Recuperado el 7 de Octubre de 2016, de Instituto Nicaragüense de Turismo: <file:///C:/Users/INTERCOPIA/Downloads/LEY-495-LEY-GENERAL-DE-TURISMO-Copy.pdf>
- Berzunza, E. L. (2014). *upiicsa*. Obtenido de upiicsa: [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategio\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm)
- Carrera, C. (2014). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/236837973/trabajo-de-cronograma-de-actividades-pdf>
- Carrillero Castillo, A. (s/d de s/m de 2011). *Modelo de Diferenciación Efectiva en base a la Optimización de la Lealtad de Clientes en el Sector Turístico*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Universidad Politecnica de Valencia: <http://hdl.handle.net/10251/15756>
- Chandler, A. D. (2003). *Estrategia y Estructura. Capítulos en la Historia de la Empresa Industrial de los americanos* . New York: Beard Books.
- Cowell, D. (1991). *Mercadeo de Servicios un Nuevo Enfoque*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- David. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Deinsa. (s/d de Octubre de 1993). *Cuadro de Mando Integral* . Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Cuadro de Mando Integral: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_15\\_1\\_2.htm](http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_2.htm)

- Díaz, V. F. (8 de Noviembre de 2013). *ut.ed*. Obtenido de ut.ed:  
[www.ut.edu.co/.../images/.../PROCESO\\_DE\\_PONDERACIÓN\\_DE\\_FACTORES.pdf](http://www.ut.edu.co/.../images/.../PROCESO_DE_PONDERACIÓN_DE_FACTORES.pdf)
- Dirección Comercial y Marketing. (24 de Mayo de 2012). *Amenaza de Nuevos Competidores o Nuevos Entrantes*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de QuimiNet.com:  
<https://www.quiminet.com/empresas/amenaza-de-nuevos-competidores-o-nuevos-entrantes-porter-2745051.htm>
- Dobles, C., Zúñiga, M., & García, J. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. San José: EUNED.
- FI - UNAM. (2011). *Estrategia Competitiva*. Recuperado el 7 de Octubre de 2016, de FI - UNAM:  
<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIV.html>
- Fisher, L. (2005). *Mercadotecnia*. Mexico: Hill Interamericana.
- Fonseca, M. L., & Miranda, E. T. (2012). *Diagnóstico Empresarial del Hotel de Montaña y Cabañas Selva Negra*. Matagalpa.
- Galindo, L. (2008). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas S.A de C.V.
- García Pardo, P. J. (s/d de Abril de 2008). *Universidad Carlos III de Madrid*. Obtenido de Estrategias Competitivas (Marketing de Guerra):  
<https://pedrojgarcia.files.wordpress.com/2008/04/tema-09-estrategias-competitivas-marketing-de-guerra.pdf>
- Guzmán, L. (30 de Noviembre de 2013). *Demanda de un bien o servicio en un Estudio de Mercado de un Proyecto de Inversión*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de La Nueva Economía.com: <http://lanuevaeconomia.com/demanda-de-un-bien-o-servicio-en-un-estudio-de-mercado-de-un-proyecto-de-inversion.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández - Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill.
- Jordi Garrido, I. P. (s/d de s/m de 2012). *“Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución”*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Universidad Internacional de Catalunya :  
[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi\\_Jordi\\_Garrido.pdf;jsessionid=BEFA2964EB97D020D0EDCDB07FDCCBC?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf;jsessionid=BEFA2964EB97D020D0EDCDB07FDCCBC?sequence=1)
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Pearson Educación.

- Lazano, A. (2002). Teoría de los presupuestos. *Fundamentos de la Planeación y control*.
- Macías, H. G. (2012). *Planeación Estratégica, Táctica y Operativa*. Published.
- Maldonado, J. E. (2014). *Principios de Marketing*. México: Ediciones de la U.
- Mason, R. D. (2006). *Estadística para Administración y Economía* (Undécima ed.). Mexico: Alfaomega.
- Matos, K. (5 de Octubre de 2011). *La Importancia del buen servicio*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Slide Share: <http://es.slideshare.net/richardaaa/la-importancia-del-buen-servicio>
- Mazza, S. (s/d de Mayo de 2010). Mercado, demanda y oferta. Santa Fe, Vera Cruz, Argentina.
- Mazzola, G. A. (22 de Febrero de 2015). *Estrategias de Crecimiento para Empresas*. Obtenido de Especialista en Comunicación Digital: <https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>
- Méndez Morales, J. S. (2005). *Fundamentos de Economía 4ta Edición*. México : D.F.
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Molina Estrada, J. A., & Bello Vallejos, S. R. (s/d de Diciembre de 2011). *Estrategias de comercialización de piña (Ananas sativus schult) y pitahaya (Hylocereus undatus Haw) y sus derivados: Vinos y mermeladas, para la cooperativa agroindustrial de productores de San Ignacio (COAPROSI), en la concepción, Masaya 2008-2011*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de Repositorio Siiidca: <http://repositoriosiidca.una.edu.ni/index.php/record/view/7084>
- Muñiz, R. (2010). *Técnicas y Procesos de Negociación*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>
- Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga*. El Salvador: Editorial Clásicos Boxsil.
- Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga, Pasos para hacer una investigación* (Primera ed.). El Salvador: Clásicos Roxsil S.A.
- Palacio, T. (13 de Junio de 2014). *Comportamiento de la demanda del producto*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Prezi: <https://prezi.com/cbo9jiqyojkx/comportamiento-de-la-demanda-del-producto/>

- Peter, Olson, Paul, & Jerry. (2006). *Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). España: Deusto.
- Salom, A. (6 de Noviembre de 2013). *prezi*. Obtenido de prezi:  
<https://prezi.com/dam4iweyzipx1/analisis-mefi-matriz-de-evaluacion-del-factor-interno/>
- Sandoval, L., & León García, M. J. (s/d de s/m de 2012). *Análisis de la Competitividad de las Pequeñas Imprentas Ubicadas en el Sector de Santa Clara en la Ciudad de Quito*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de Universidad Israel :  
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/309>
- Sequeira Calero, V., & Cruz Picón, A. (1994). *Investigar Es Facil*. Managua: El Amanecer, S.A.
- Staton, W. (1990). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: LIMUSA, SA. de C.V.
- Thomas, W. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Thompson, Strickland & Gamble. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Torres, B., & C. A. (2006). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda Edición* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Vilaseca, J., Torrent, J., Lladós, J., & Garay, L. (2007). *Tecnologías de la Información y Comunicación, Innovación y Actividad Turística hacia la empresa en Red*. México: Fundación Telefónica.
- Walker, W. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A DE C.V. .
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación* (Segunda ed.). Argentina: Brujas.
- Zeithaml, B. G. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V. A. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Zorrilla, S. (1983). *Como Apender Economía Conceptos Básicos*. México: Limusa .

## **XIV. ANEXOS**





**ANEXO N° 1.**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA**  
**UNAN FAREM**

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN**  
**MERCADEO**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR (A)**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes correspondientes a la implementación de Estrategias Competitivas y su Incidencia en la Demanda de Servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.

**INDICACIONES:** Por favor responda de forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

**Datos Generales**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

**I. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

1. ¿Qué tanta influencia tienen los costos en el establecimiento de los precios de los servicios que ofrecen en Hotel y Restaurante Selva Negra?  
\_\_\_\_Mucha Influencia, \_\_\_\_Media Influencia, \_\_\_\_Poca Influencia, \_\_\_\_ Ninguna Influencia.

2. ¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para controlar sus costos y que no afecten el comportamiento de los precios existentes?

<b>MECANISMOS PARA CONTROLAR COSTOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Reducen costo según su experiencia		
Control riguroso de gastos variables y fijos		
Evitan las cuentas de clientes menores		
Minimizan los costos en áreas de investigación y desarrollo		
Minimizan los costos en fuerzas de ventas		
Minimizan costos en publicidad		
Otra, Especifique		

3. ¿Por Cuáles de las siguientes opciones hace la diferencia el Hotel y Restaurante Selva Negra?

<b>OPCIONES QUE HACEN LA DIFERENCIA DEL HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
El Nombre de la Marca		
La Atención		
Los servicios que ofrecen		
La Ubicación		
Infraestructura,		
El Clima		
Los Precios		
La Imagen		
El Prestigio		
Las Estrategias que utilizan		

4. ¿Cuál de los siguientes segmentos de mercados considera le han visitado más durante el año 2015?

SEGMENTOS DE MERCADO	Si	No
Empresas Privadas		
Instituciones Gubernamentales		
Turistas Nacionales		
Turistas Extranjeros		

5. ¿Cuál de los siguientes crecimientos intensivos tuvieron en el Hotel y Restaurante Selva Negra durante el año 2015?

CRECIMIENTOS INTENSIVOS	Si	No
Penetración de Mercado		
Desarrollo de Mercado		
Desarrollo de Producto / Servicios		

6. ¿Cuál de los siguientes sistemas de integración buscan con el servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra?

SISTEMAS DE INTEGRACIÓN	Si	No
Ofrecer el servicio de forma directa		
Tener Control sobre los proveedores		
Tener Control sobre los competidores		

7. ¿Cuáles de las siguientes opciones han utilizado en el Hotel y Restaurante durante el año 2015?

OPCIONES	Si	No
Servicios complementarios		
Invierten en nuevos negocios		
Brindar otros servicios que no están relacionados al turismo		
Otra, Especifique		

8. ¿Cuáles de los siguientes factores de negociación utilizan en el Hotel y Restaurante Selva Negra con sus clientes?

FACTORES DE NEGOCIACIÓN CON SUS CLIENTES	Si	No
Enfoque a la cantidad de clientes		
Son flexibles en cuanto a los precios con empresas		
Cantidad de compra		
Evitan perder clientes		
Ofrecen servicios sustitutos		
Otro, Especifique		

9. ¿Cuáles de los siguientes factores de negociación tiene el Hotel y Restaurante Selva negra con sus proveedores?

FACTORES DE NEGOCIACIÓN CON SUS PROVEEDORES	Si	No
Tendencia a sustituir a los proveedores		
Cambio de los precios de los suministros		
Nivel de diferenciación de los insumos		
Productos sustitutos disponibles		
Calidad de los productos sustitutos		
Otro, Especifique		

10. ¿Cuáles de los siguientes factores utiliza el Hotel y Restaurante Selva Negra para defenderse en el mercado frente a la nueva competencia?

<b>FACTORES PARA DEFENDERSE EN EL MERCADO FRENTE A LA COMPETENCIA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Barreras de entrada		
Posibilidad de lograr economía de escala		
Diferenciación de los servicios		
El valor del nombre de la marca		
Capacidad Financiera		
Tecnología adecuada		
Expectativas de mercado		
Otra, Especifique		

11. ¿Cuáles de los siguientes factores consideran ustedes son una amenaza para que los clientes del Hotel y Restaurante Selva Negra opten por servicios sustitutos?

<b>FACTORES QUE SON UNA AMENAZA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Que los clientes sean impulsivos		
Los precio de los productos sustitutos		
Nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del servicio		
Disponibilidad de servicios sustitutos cercanos		
Existencia de suficientes competidores		
Otra, Especifique		

12. ¿Cuál de las siguientes estrategias de marketing les funcionaría más para enfrentar rivalidad con algún competidor fuerte que surja en el mercado?

<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA ENFRENTAR RIVALIDAD CON LOS COMPETIDORES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Guerra de precios		
Campañas publicitarias agresivas		
Promociones		
Entrada de nuevos servicios		
Otra, Especifique		

13. ¿Qué tanto determinan la competitividad empresarial del Hotel y Restaurante Selva Negra los siguientes indicadores?

<b>INDICADORES COMPETITVIDAD EMPRESARIAL</b>	<b>CRITERIOS DE VALORACIÓN</b>			
	<b>Mucho</b>	<b>Medio</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>
Exitosa Administración de los flujos de producción				
Exitosa Administración de los inventarios de materia prima				
Integración exitosa de planeación de mercado				
Diseño, ingeniería y manufactura				
Capacidad de combinar Investigación y Desarrollo realizada en universidades y centros de investigación				
Capacidad de incorporar cambios en la demanda				
La evolución de los mercados				
Capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas				

## II. LA DEMANDA DEL SERVICIO

14. ¿En la siguiente escala, cómo valora los indicadores de la importancia del buen servicio en el Restaurante y Hotel Selva Negra?

INDICADORES IMPORTANCIA DEL BUEN SERVICIO	CRITERIOS DE VALORACIÓN				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Seguridad					
Credibilidad					
Comunicación					
Comprensión					
Accesibilidad					
Cortesía					
Profesionalismo					
Capacidad de respuesta					
Fiabilidad					
Elementos tangibles (Instalaciones)					

15. ¿Cuándo hacen cambios en los siguientes elementos, que sucede con la demanda de los servicios que ofreció el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015?

TIPOS DE CAMBIOS	COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA		
	AUMENTA	SE MANTIENE	DISMINUYE
Aumento de precio en los servicios			
Se mantiene el precio en los servicios			
Baja el precio del servicio			
Mejoras al servicio			

16. ¿En la siguiente escala cómo valora los indicadores de los factores que inciden en el cambio de la demanda en el Hotel y Restaurante Selva Negra?

FACTORES QUE INCIDEN EN EL CAMBIO DE LA DEMANDA	CRITERIOS DE VALORACIÓN				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Cantidad de servicios demandados					
El precio					
Productos					
Servicios ofertados					

17. ¿Cuál de los siguientes indicadores considera usted han determinado cambio en la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra?

INDICADORES TIPOS DE CAMBIOS EN LA CURVA DE LA DEMANDA	Si	No
Aumento de la población demandante del servicio		
Cambios en las perspectivas de precios futuros		
Cambios en las preferencias de los consumidores		
Aumento de los ingresos de algunos consumidores		

18. ¿Cómo valora los indicadores de los diferentes tipos de factores determinantes de la demanda?

INDICADORES FACTORES DETERMINANTES DE LA DEMANDA	CRITERIOS DE VALORACIÓN				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
El precio del servicio					
Ingresos					
Los gustos personales					
El precio de la competencia					
El precio de los servicios complementario					



19. ¿Valore del 1 al 20 el grado de importancia de cada uno de los componentes de la misión del Hotel y Restaurante Selva Negra?

INDICADORES COMPONENTES DE LA MISIÓN	VALORACIÓN
Producto o Servicio	
Mercado	
Tecnología	
Personal	
Interés por los empleados	
Filosofía empresarial	
Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.	
Clientes	
Preocupación por la imagen pública	

20. Califique de 1 a 5 el enfoque que ha tenido el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes componentes de la misión.

INDICADORES COMPONENTES DE LA MISIÓN	VALORACIÓN
Producto o Servicio	
Mercado	
Tecnología	
Personal	
Interés por los empleados	
Filosofía empresarial	
Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.	
Clientes	
Preocupación por la imagen pública	

21. ¿Cuáles de los siguientes componentes de la visión del Hotel y Restaurante Selva Negra es el más importante?

<b>COMPONENTES DE LA VISIÓN MÁS IMPORTANTE</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Guía a lo que la empresa quiere		
Controla las actividades		
Alerta a las desviaciones		
Otro, Especifique		

22. De los valores que se le mencionan a continuación ¿Cuáles son a su criterio los que se practican dentro del Hotel y Restaurante Selva Negra?

<b>VALORES QUE SE PRACTICAN EN EL HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Transparencia		
Seguridad		
Igualdad		
Respeto		
Honestidad		
Trabajo en Equipo		
Confianza		
Integridad		
Puntualidad		
Disciplina		
Humanismo		
Responsabilidad		
Otro, Especifique		

23. ¿Valore del 1 al 20 el grado de importancia de cada uno de los Factores internos que posee el Hotel y Restaurante Selva Negra?

INDICADORES FACTORES INTERNOS	VALORACIÓN
Precios en los servicios	
El Prestigio	
La Imagen	
Enfoque a un segmento específico de mercado	
Atención al cliente	
Servicio al cliente	
Alta segmentación de mercado	
Capacidad financiera	
Calidad del personal	
Capacidad del personal	
Capacidad de producción	
La Publicidad	
Promociones	
Ofertas	

24. Califique de 1 a 5 el enfoque que tuvo el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes factores internos para garantizar una buena demanda.

INDICADORES FACTORES INTERNOS	VALORACIÓN
Precios en los servicios	
El Prestigio	
La Imagen	
Enfoque a un segmento específico de mercado	
Atención al cliente	
Servicio al cliente	
Alta segmentación de mercado	

Capacidad financiera	
Calidad del personal	
Capacidad del personal	
Capacidad de producción	
La Publicidad	
Promociones	
Ofertas	

25. ¿Valore del 1 al 20 el grado de importancia de cada uno de los Factores externos que tuvo que aprovechar o contra restar el Hotel y Restaurante Selva Negra?

INDICADORES FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN
Demanda de otros mercado	
Demanda exigente en los producto	
Demanda de diversidad de productos	
Poder negociador de los proveedores	
Poder negociador de los clientes	
La competencia	
Competidores con otros servicios sustitutos	
Competidores con servicios complementarios	
Gustos y preferencia de los clientes	
Políticas del gobierno	

26. Califique de 1 a 5 el enfoque que tuvo el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes factores externos para garantizar una buena demanda.

INDICADORES FACTORES EXTERNOS	CALIFICACIÓN
Demanda de otros mercado	
Demanda exigente en los producto	
Demanda de diversidad de productos	
Poder negociador de los proveedores	
Poder negociador de los clientes	
La competencia	
Competidores con otros servicios sustitutos	
Competidores con servicios complementarios	
Gustos y preferencia de los clientes	
Políticas del gobierno	

Se le agradece su amable colaboración a la presente encuesta, con la seguridad que sus aportes serán de mucha utilidad en esta investigación.



## ANEXO N° 2.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA  
UNAN FAREM**

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN  
MERCADEO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes correspondientes a la implementación de Estrategias Competitivas y su Incidencia en la Demanda de Servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.

**INDICACIONES:** Por favor responda de forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

**Datos Generales**

Encuestado: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

**I. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

1. ¿Cuáles de las siguientes opciones lo motivan a visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra? (Puede marcar más de una opción).

<b>OPCIONES QUE MOTIVAN A VISITAR EL HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
El nombre de la Marca		
La Atención		
Los servicios que ofrecen		
La Ubicación		
Infraestructura		
El Clima		
Los Precios		
La Imagen		
El Prestigio		
Las Estrategias que utilizan		
Otra, Especifique		

2. ¿Los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra hacia qué tipo de clientes considera usted que están dirigidos?

<b>TIPO DE CLIENTES A LOS QUE VA DIRIGIDO EL SERVICIO DEL HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Empresas Privadas		
Instituciones Gubernamentales		
Turistas Nacionales		
Turistas Extranjeros		

## **II. LA DEMANDA DEL SERVICIO**

1. En la siguiente escala, ¿Cómo valora los siguientes indicadores de la importancia del buen servicio en el Hotel y Restaurante Selva Negra?

INDICADORES IMPORTANCIA DEL BUEN SERVICIO	CRITERIOS				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Seguridad					
Credibilidad					
Comunicación					
Comprensión					
Accesibilidad					
Cortesía					
Profesionalismo					
Capacidad de respuesta					
Fiabilidad					
Elementos tangibles (Instalaciones)					

2. En la siguiente escala, ¿Cómo valora los indicadores de los factores que inciden en el cambio de la demanda en el Hotel y Restaurante Selva Negra?

FACTORES QUE INCIDEN EN EL CAMBIO DE LA DEMANDA	CRITERIOS				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Cantidad de servicios demandados					
El precio					
Productos					
Servicios ofertados					



3. ¿Cómo valora los siguientes indicadores como factores en su decisión de visitar el Hotel y Restaurante Selva Negra?

INDICADORES FACTORES DETERMINANTES DE LA DEMANDA	CRITERIOS			
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	No Importa
El precio del servicio				
Ingresos				
Los gustos personales				
El precio de la competencia				
El precio de los servicios complementarios				

Se le agradece su amable colaboración a la presente encuesta, con la seguridad que sus aportes serán de mucha utilidad en esta investigación.



**ANEXO Nº 3.**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA**  
**UNAN FAREM**

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN**  
**MERCADEO**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes correspondientes a la implementación de Estrategias Competitivas y su Incidencia en la Demanda de Servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.

**INDICACIONES:** Con el debido respeto que se merece, favor responda de forma objetiva lo que lo que se pide.

**Datos Generales**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

**Desarrollo**

**I. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

1. ¿Qué tanta influencia tienen los costos en el establecimiento de los precios de los servicios que ofrecen en el Hotel y Restaurante Selva Negra?
2. ¿Qué mecanismos utilizan para controlar sus costos y que no le afecte el comportamiento de los precios existentes?

3. El Hotel y Restaurante Selva Negra ¿cuenta con algo que lo hace diferente o único en el mercado?
4. ¿Hacia que segmento de mercado están dirigidas sus estrategias competitivas en el Restaurante y Hotel Selva Negra?
5. ¿Qué tipo de crecimiento tuvieron en el mercado durante el año 2015?
6. ¿Qué tipo de integración tiene el Hotel y Restaurante Selva Negra en el Mercado?
7. ¿Ha tenido algún tipo de crecimiento por diversificación?
8. ¿Qué factores de negociación utilizan en el Hotel y Restaurante Selva negra con sus clientes?
9. ¿Qué factores de negociación tiene el Hotel y Restaurante Selva negra con sus proveedores?
10. ¿De qué forma se defienden frente a los competidores nuevos en el mercado?
11. ¿Qué factores consideran ustedes son una amenaza para que los clientes del Hotel y Restaurante Selva Negra opten por servicios sustitutos?
12. ¿Considera usted que están preparados para enfrentar rivalidad con algún competidor fuerte que surja en el mercado?
13. ¿Qué es lo que más determina el grado de competitividad empresarial del Hotel y Restaurante Selva Negra?

## **II. DEMANDA DE SERVICIO**

14. ¿Cómo considera los indicadores del comportamiento de la demanda de los servicios que ofreció el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015?
15. ¿Cómo considera el comportamiento de la demanda de los servicios que ofreció el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015, cuando hacen cambios al precio y al servicio?
16. ¿Cómo considera usted los indicadores de los factores que inciden en el cambio de la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra?

17. ¿Cómo considera usted los indicadores de los tipos de cambios en la curva de la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra?
18. ¿Qué opina de los indicadores de los tipos de factores determinantes de la demanda?
19. ¿Cuáles son los componentes más importantes en la declaración de la misión del Hotel y Restaurante Selva Negra?
20. ¿Cuáles son los componentes más importantes de la visión del Hotel y Restaurante Selva Negra? Justifique
21. ¿Cuáles son los valores que se practican dentro del Hotel y Restaurante Selva Negra?
22. ¿Cuáles son los factores internos más importantes que tuvieron que utilizar para mejorar la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra?
23. ¿Cuáles son los factores externos más importantes que tuvieron que aprovechar o contra restar para mejorar la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra?
24. ¿Cómo considera la situación actual del Hotel y Restaurante Selva Negra?

Le agradezco su amable atención a la presente entrevista con la seguridad que los datos recopilados serán de mucha utilidad en esta investigación.



**ANEXO N° 4**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA**  
**UNAN FAREM**

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN**  
**MERCADEO**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIO DE INTUR**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes correspondientes a la implementación de Estrategias Competitivas y su Incidencia en la Demanda de Servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.

**INDICACIONES:** Con el debido respeto que se merece, favor responda de forma objetiva lo que lo que se pide.

**Datos Generales**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

**Desarrollo**

1. ¿Consideran ustedes que cuenta con algo que lo hace diferente a su competencia el Hotel y Restaurante Selva Negra? Explique.
2. ¿Hacia qué segmento de mercado consideran ustedes están dirigidos los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra?

Le agradezco su amable atención a la presente entrevista con la seguridad que los datos recopilados serán de mucha utilidad en esta investigación.



**ANEXO N° 5**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA**  
**UNAN FAREM**

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN**  
**MERCADEO**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIO DE MEFCCA**

**OBJETIVO:** Obtener información y datos relevantes correspondientes a la implementación de Estrategias Competitivas y su Incidencia en la Demanda de Servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015.

**INDICACIONES:** Con el debido respeto que se merece, favor responda de forma objetiva lo que lo que se pide.

**Datos Generales**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

**Desarrollo**

1. ¿Consideran ustedes que cuenta con algo que lo hace diferente a su competencia el Hotel y Restaurante Selva Negra? Explique.
2. ¿Hacia qué segmento de mercado consideran ustedes están dirigidos los servicios del Hotel y Restaurante Selva Negra?

Le agradezco su amable atención a la presente entrevista con la seguridad que los datos recopilados serán de mucha utilidad en esta investigación.

## ANEXO N° 6



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA**  
**UNAN FAREM**

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN**  
**MERCADEO**  
**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Empresa Observante: \_\_\_\_\_

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_, Hora de inicio: \_\_\_\_\_, Hora de Finalización \_\_\_\_\_

1. Califique de 1 a 5 el enfoque que ha tenido el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes componentes de la misión. (siendo 1 excelente y 5 malo)

INDICADORES COMPONENTES DE LA MISIÓN	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Producto o Servicio					
Mercado					
Tecnología					
Personal					
Interés por los empleados					
Clientes					
Preocupación por la imagen pública					

2. ¿Están por escrito y a la vista los valores del Hotel y Restaurante Selva Negra?

\_\_\_\_\_ Si, \_\_\_\_\_ No

3. ¿Califique de 1 a 5 el enfoque que tuvo el Hotel y Restaurante Selva Negra en cada uno de los siguientes factores internos para garantizar una buena demanda? (siendo 1 excelente y 5 malo)

INDICADORES FACTORES INTERNOS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Precios en los servicios					
Responsabilidad					
Enfoque a un segmento específico de mercado					
Atención al cliente					
Servicio al cliente					
Calidad del personal					
Capacidad del personal					
Capacidad de cubrir la demanda					
La Publicidad					
Promociones					
Ofertas					



**ANEXO N° 7**  
**Carta de Validación de Instrumentos**

Matagalpa, \_\_\_\_\_

Msc. \_\_\_\_\_

UNAN – FAREM – Matagalpa.

Antes de todo reciba cordiales saludos, deseando que el éxito y la buena salud les acompañen.

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: “Incidencia de las Estrategias Competitivas implementadas en la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra, del Municipio de Matagalpa, en el año 2015”, para optar al Título de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo.

Por su experiencia profesional, especialidad metodológica y méritos académicos me he permitido seleccionarla para la validación de dichos instrumentos, sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de este trabajo.

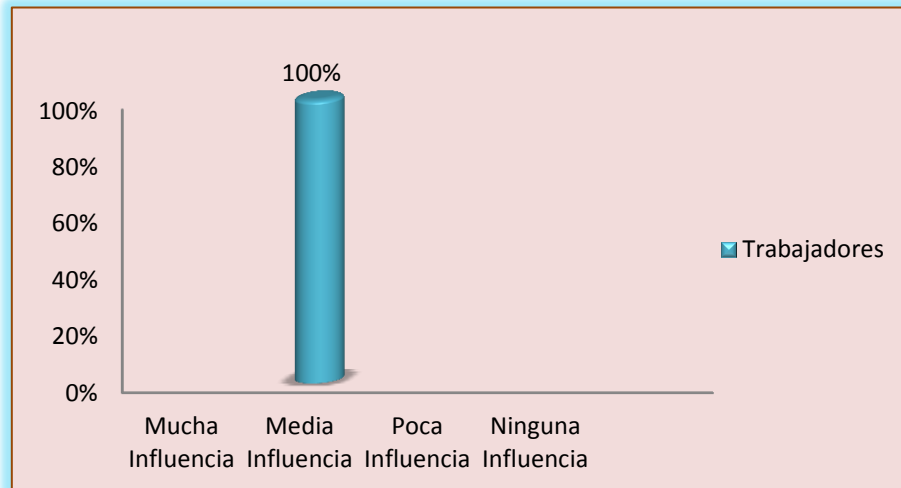
Agradeciendo de antemano su valioso aporte, le saludo.

Atentamente;

**Lic. Ana Yasyling Villegas Pravia**  
(Maestrante)

## ANEXO N° 8

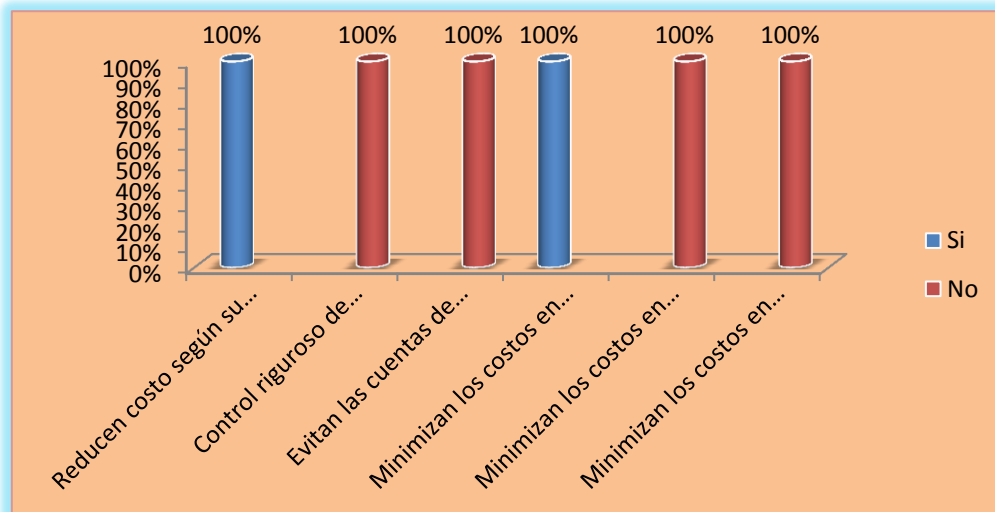
**Influencia de los costos en el establecimiento de los precios de los servicios que ofrece el Hotel y Restaurante Selva Negra.**



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a trabajadores

## ANEXO N° 9

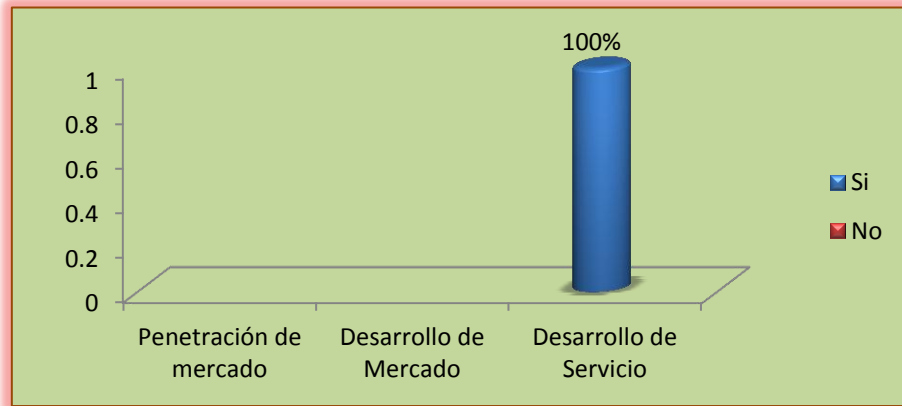
**Mecanismos utilizados para controlar los costos y que no afecten el comportamiento de los precios existentes.**



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a trabajadores

## ANEXO Nº 10

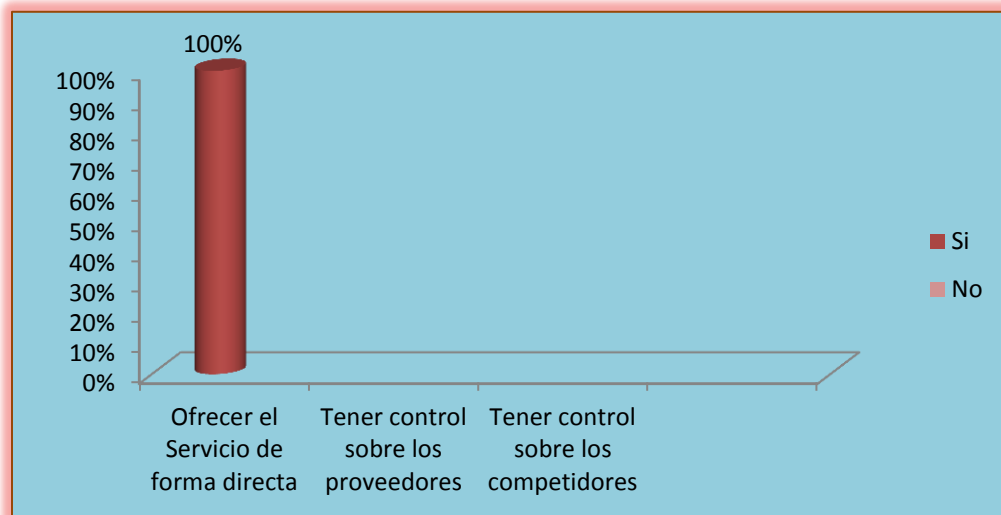
### Estrategias de Crecimiento Intensivo que tuvo el Hotel y Restaurante Selva Negra durante el año 2015.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

## ANEXO Nº 11

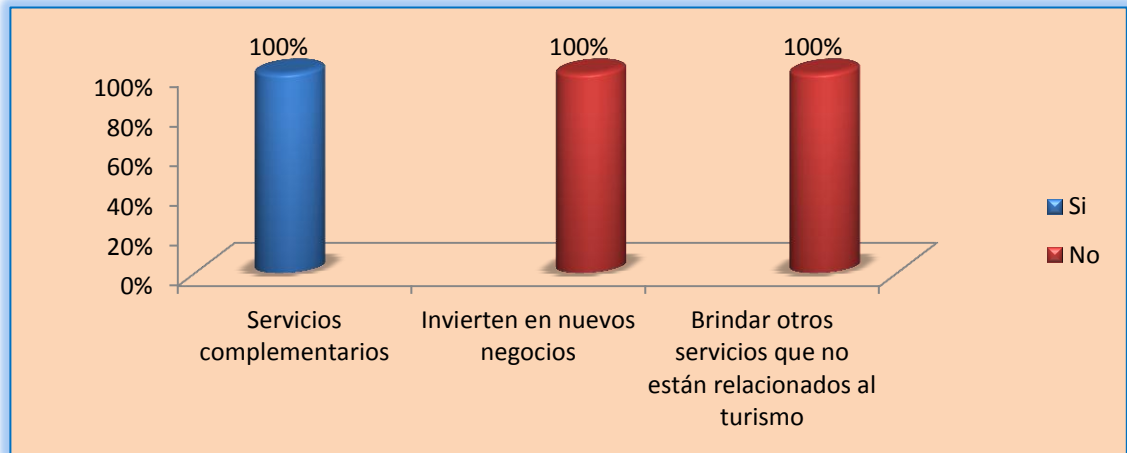
### Estrategia de Integración que buscan con el servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

## ANEXO Nº 12

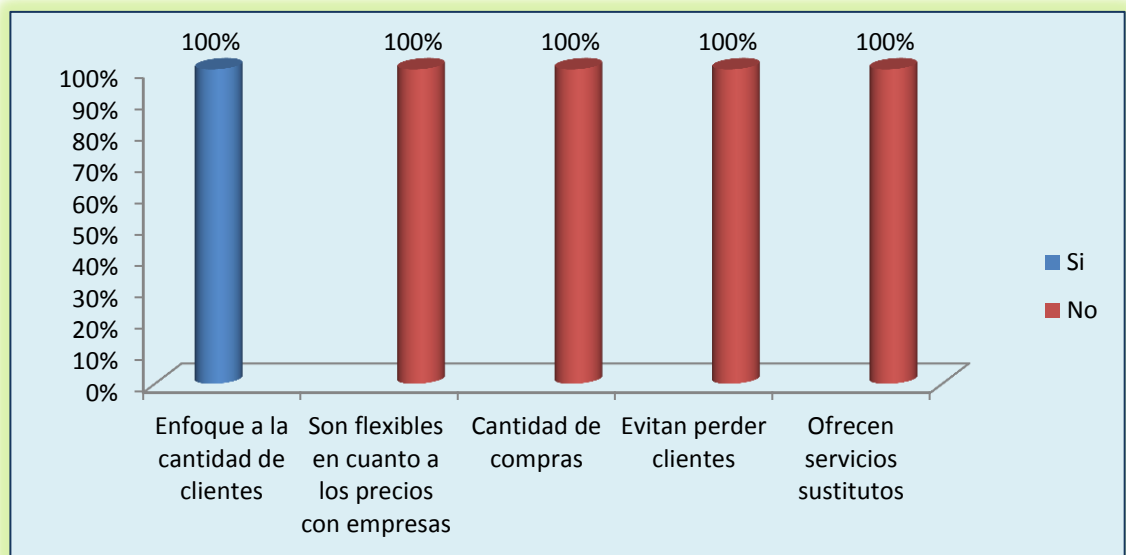
### Estrategias de Diversificación que han utilizado en el Hotel y Restaurante Selva Negra durante el año 2015.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

## ANEXO Nº 13

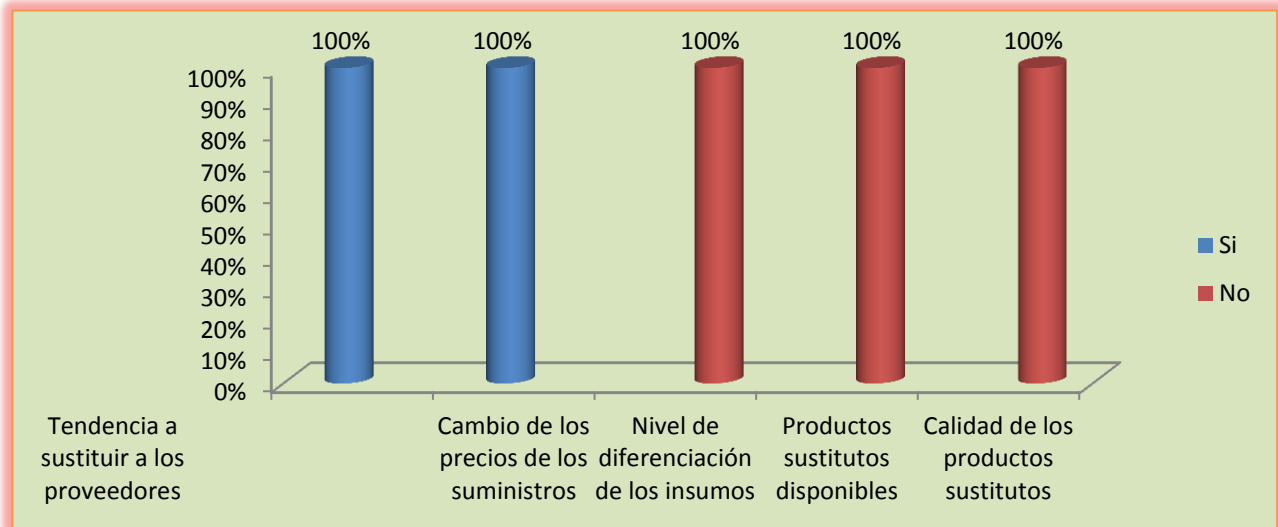
### Factores de Negociación que utilizan en el Hotel y Restaurante Selva Negra con sus clientes.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

#### ANEXO Nº 14

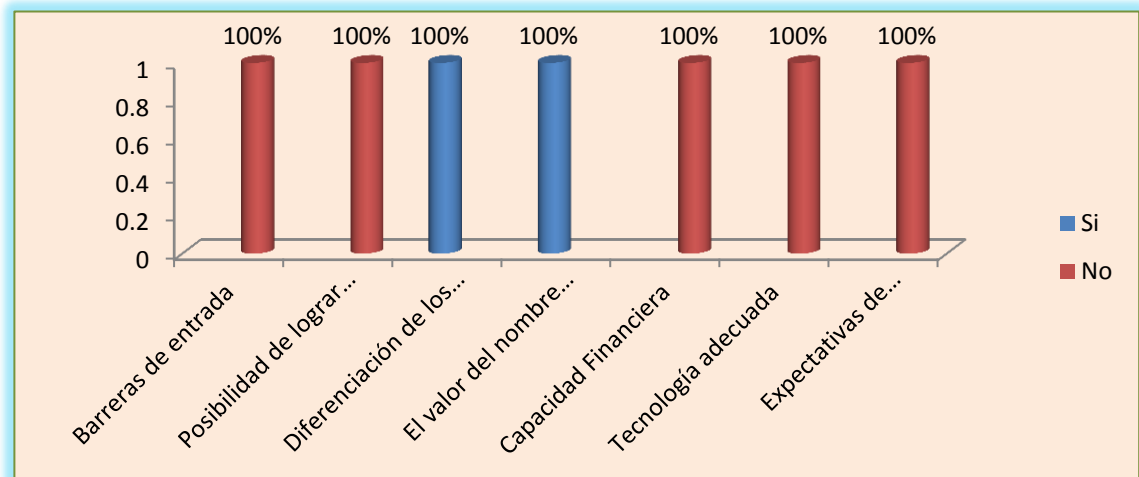
##### Poder Negociador que tiene el Hotel y Restaurante Selva Negra con sus Proveedores.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

#### ANEXO Nº 15

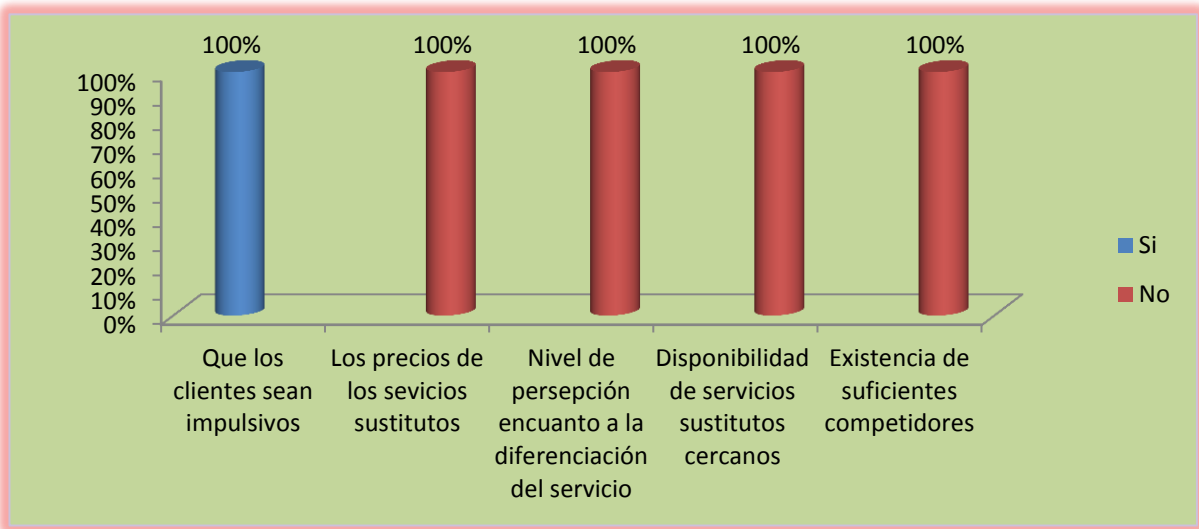
##### Factores que utiliza el Hotel y Restaurante Selva Negra para defenderse en el mercado frente a la nueva competencia.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

## ANEXO N° 16

**Factores que se consideran como amenazas para que los clientes del Hotel y Restaurante Selva Negra opten por Servicios Sustitutos.**



**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores**

## ANEXO N° 17

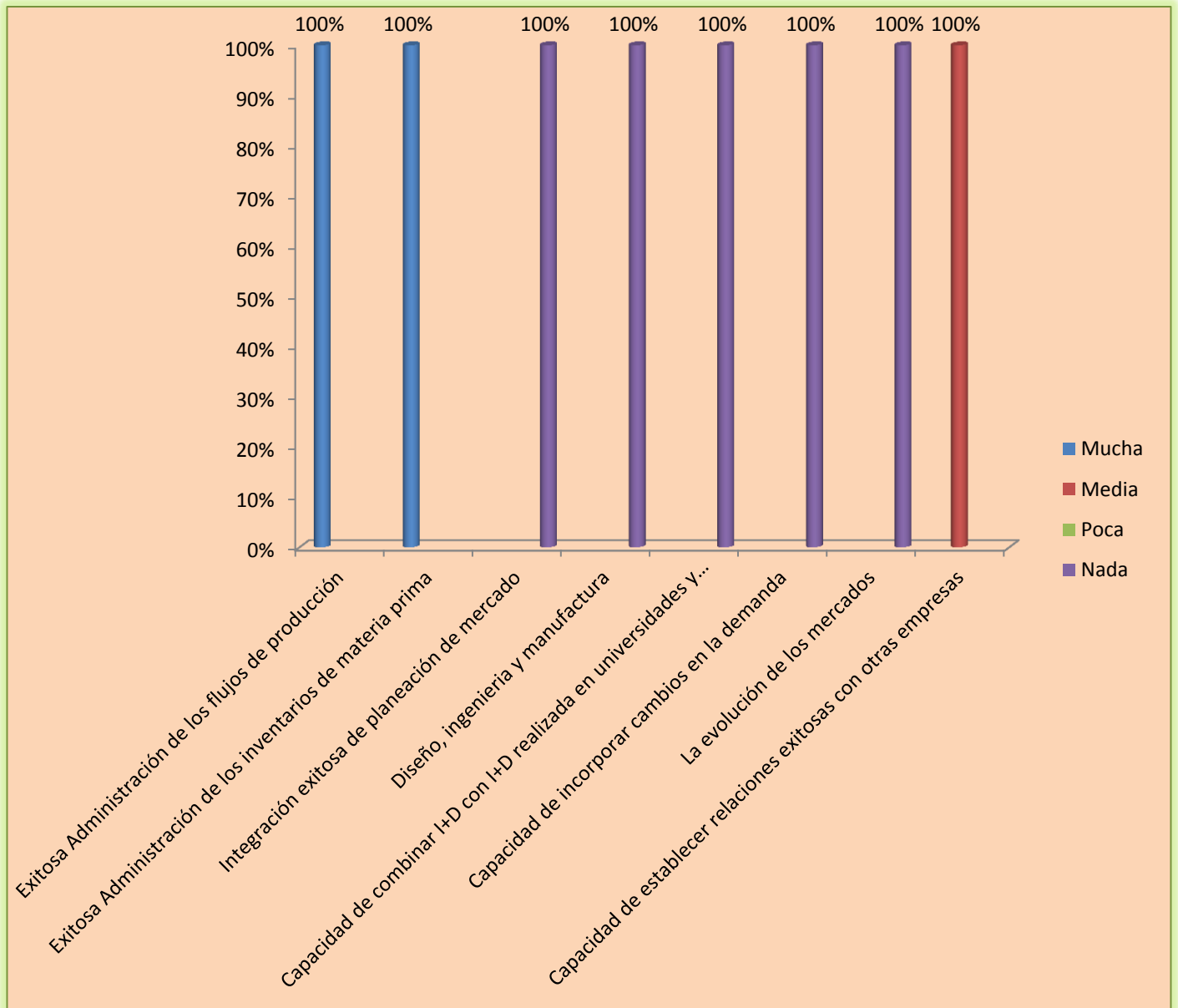
**Estrategia de Marketing que les funcionaría más para enfrentar rivalidad con algún competidor fuerte que surja en el mercado.**



**Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores**

## ANEXO Nº 18

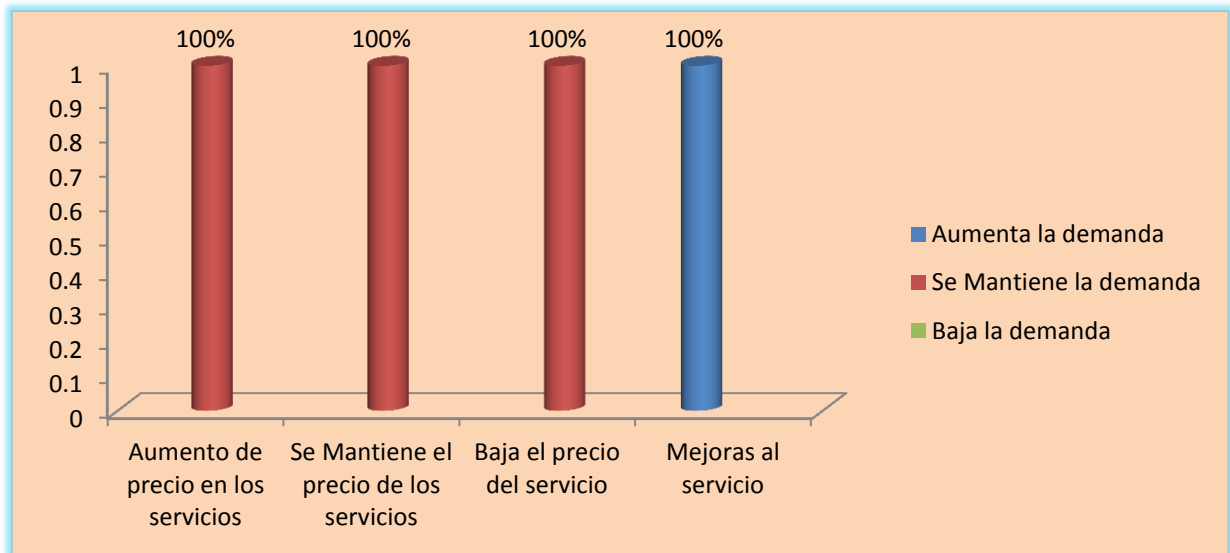
### Valoración de los determinantes de la Competitividad Empresarial del Hotel y Restaurante Selva Negra.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

## ANEXO N° 19

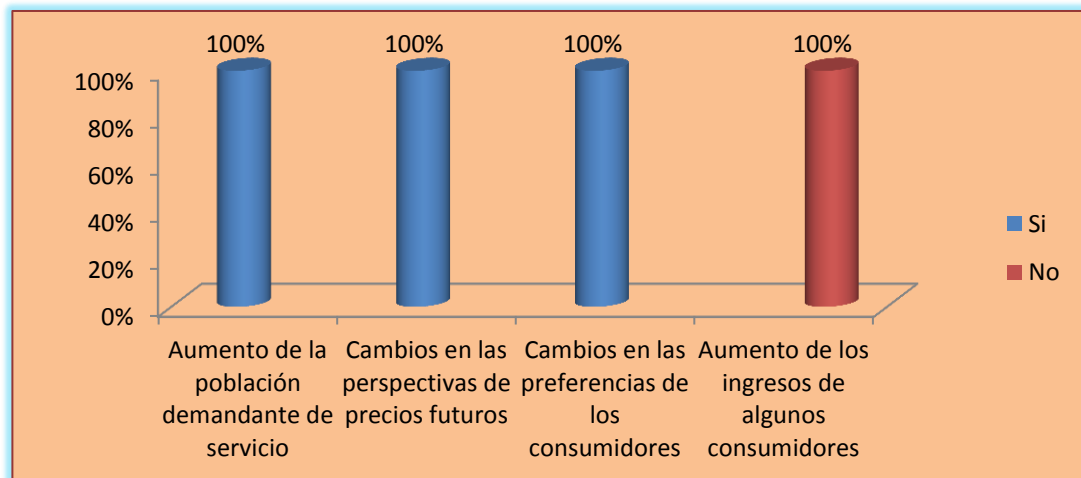
### Comportamiento de la demanda al realizar cambio en precio y servicio.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores

## ANEXO N° 20

### Factores que han determinado cambio en la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra.

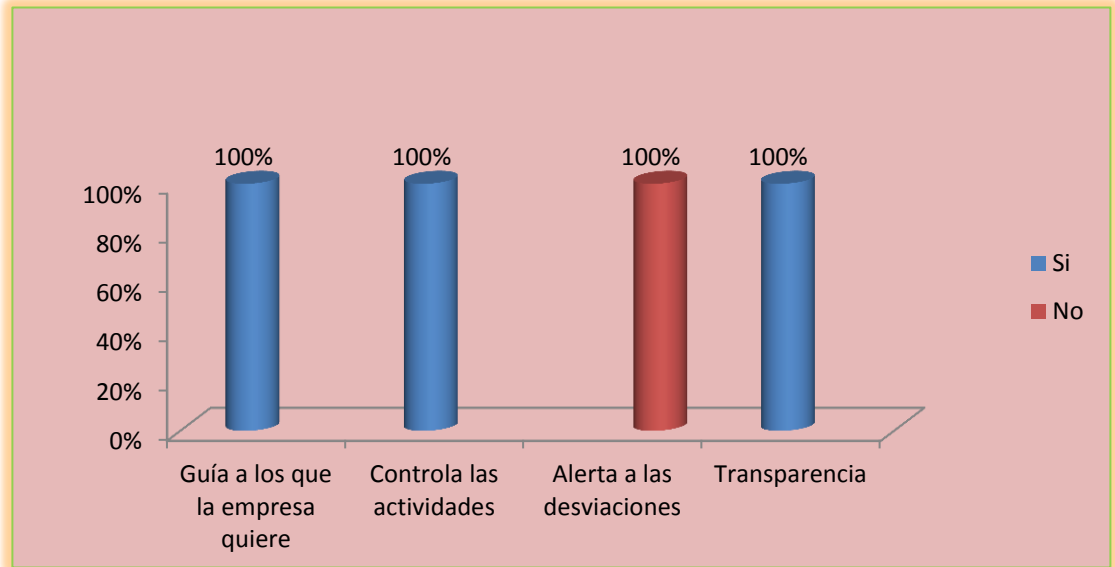


Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada trabajadores



## ANEXO Nº 21

### Componentes más importantes de la visión del Hotel y Restaurante Selva Negra.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a trabajadores

## ANEXO Nº 22

### Valores que se practican dentro del Hotel y Restaurante Selva Negra.



Fuente: Autoría Propia (Villegas, 2016) encuesta aplicada a trabajadores

## **ANEXO N° 23**


### **PROPUESTA**


#### **MEJORAS EN LAS TÁCTICAS DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA.**


Objetivo:

Mejorar las tácticas de acción de las estrategias utilizadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra.

Estrategias a instrumentar:

 Estrategia de producto - mercado: Incluye una breve descripción de las conocidas estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque.

 Estrategia de rivalidad: Cómo enfrentar a los oponentes para ganar o defender una posición.

 Estrategia comercial: Cómo atraer la atención del cliente y cómo acceder al mismo, apoyándose en las 4 P1s de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza).

**PROPUESTA A LAS MEJORAS DE LAS TÁCTICAS DE ACCIÓN EN HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA.**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tácticas / Actividades</b>	<b>Cronograma Fechas propuestas, en que tiempos se pueden hacer</b>	<b>Presupuesto</b>
1. Estrategia de Servicios - Mercado	Aplicar de manera eficaz las tres Estrategias Competitivas en el Hotel y Restaurante Selva Negra para lograr un mejor desempeño en el mercado durante el periodo 2017-2020	<b>Liderazgo en Costo</b> Reducir los costos de producción para incrementar las utilidades en el Hotel y Restaurante Selva Negra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar servicios de forma estandarizada.</li> <li>✓ Llevar un control riguroso de costos y gastos en el negocio.</li> </ul>	Inmediatamente	
		<b>Diferenciación</b> Brindar servicios de calidad y atractivos hacia los clientes para que les permita diferenciarse o distinguirse de los competidores en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar una página web haciendo uso de las últimas tecnologías.</li> <li>✓ Brindar atención personalizada a los clientes.</li> <li>✓ Diseñar un catálogo de servicios.</li> <li>✓ Revisar las políticas de Precios de los servicios.</li> <li>✓ Continuar conservando la imagen y el prestigio con el que cuenta el Hotel y Restaurante Selva Negra.</li> </ul>	Realizar actividades propuestas al iniciar el año 2017.	
		<b>Enfoque o Alta Segmentación</b> Centrar los esfuerzos en ofertar servicios que	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un estudio de la demanda de los servicios que se brindan en el Hotel y Restaurante Selva</li> </ul>	Al iniciar el año 2017	

		satisfagan las necesidades de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado.	<p>Negra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elegir una estrategia de cobertura de mercado</li> </ul>		
2. Estrategias de rivalidad	Buscar nuevos nichos de mercados para garantizar el incremento en la demanda del servicio del Hotel y Restaurante Selva Negra.	Fortalecer las relaciones con las ONG aliadas en el Mercado Europeo para lograr la captación de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar Diseño de servicios.</li> <li>✓ Diseñar catálogo de servicios (Es hacer un inventario de todos los servicios que presta el negocio donde se resalten sus principales características)</li> <li>✓ Realizar gestión de servicios post venta, (para tener garantía del nivel de satisfacción de los clientes).</li> <li>✓ Brindar servicios de calidad para la mejora de la demanda del Hotel y Restaurante Selva Negra.</li> </ul>	Año 2017 – 2018	
3. Estrategia comercial	Lograr la Integración de la Estrategia de Marketing en el Hotel y Restaurante Selva Negra durante el periodo 2017- 2020	Fortalecer la Atención al cliente en el Hotel y Restaurante Selva Negra para brindar un buen servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocer los gustos y preferencias de los clientes.</li> <li>✓ Atenderlos de manera personalizada.</li> <li>✓ Darles a conocer todos los servicios que oferta el Hotel y Restaurante.</li> </ul>	Inmediatamente	
<b>Publicidad</b> <b>Promoción</b> <b>Ofertas</b>					

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar el nivel de satisfacción respecto al servicio brindado (Servicio post-venta).</li> <li>✓ Retomar la colocación de un buzón de sugerencias respecto al servicio recibido.</li> </ul>		
		Diseñar campañas publicitarias para dar a conocer la oferta del Hotel y Restaurante Selva Negra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anuncio en redes sociales acerca de los precios y promociones especiales.</li> <li>✓ Dar a conocer los nuevos servicios ofertados y sus características.</li> <li>✓ Crear una publicidad recordatoria de los servicios que brinda el Hotel y Restaurante Selva Negra.</li> <li>✓ Elaborar folletos y revistas con información e imágenes del negocio.</li> </ul>	Inmediatamente	